

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра экономики и менеджмента

**Повышение конкурентоспособности предприятия общественного  
питания**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Фоменко

Исполнитель:  
Ручкина Анастасия Андреевна,  
обучающийся БУ-41 группы  
4 курса очного отделения

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Трофимова Оксана Александровна,  
канд.пед.наук, доцент кафедры ЭиМ  
\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	7
1.1 Подходы к определению конкурентоспособности.....	7
1.2 Основные стратегии повышения конкурентоспособности.....	13
1.3 Особенности повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания.....	18
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СК-МАЛЫШЕВА».....	28
2.1 Характеристика предприятия ООО «СК-Малышева».....	28
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «СК-Малышева».....	33
2.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия общественного питания на примере ООО «СК-Малышева».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Деятельность любой организации будет эффективной только в том случае, если реализуемые товары или оказываемые услуги найдут спрос на рынке. При этом удовлетворение потребности покупателей происходит именно за счет приобретения данного товара или услуги, а организация получает прибыль.

Каждая фирма заинтересована продолжительное время, сохранять свою нишу в выбранном сегменте рынка, поэтому руководителя предприятий общественного питания необходимо постоянно искать новые инструменты управления и рычаги повышения конкурентоспособности.

Современный рынок общественного питания является достаточно развитым, существует сформированная сеть конкурентов, имеющих аналогичные услуги по ценовым и качественным параметрам. Соответственно, для использования преимуществ организации (социально-психологических характеристик), необходимо прибегать к инструментам формирования благоприятного отношения покупателей и положительного общественного восприятия организации.

Руководитель организации, которая ориентирована на успех, должен ставить перед собой не только цель удовлетворения спроса потребителей на товары и услуги, но и цель разработать и реализовать собственную конкурентную стратегию. В разработанной стратегии необходимо учесть характер и потенциал конкурентов, формирующих и отслеживающих динамику рынка, диффузию потребителей и других организаций-конкурентов на рынке общественного питания.

Конкурентоспособность является сложным и разносторонним понятием, которое содержит составляющие деятельности предприятия, а

именно товар или услуги организации и их основные характеристики (качество, технологию производства, актуальность, доступность конечным потребителям). Сущность конкурентоспособности не подразумевает общепринятого, количественного определения, а объект анализа конкурентоспособности, это, не только товар или услуга, а деятельность организации в целом.

Рынок общественного питания относится к отрасли, в которой у предприятия есть необходимость располагаться в непосредственной близости от расположения своих и потенциальных потребителей. В основном, данная отрасль состоит из множества средних и крупных предприятий, каждое из которых играет решающую роль в общем объеме продаж отрасли.

Отличительной чертой рынка общественного питания является наличие небольшого количества операторов, что можно объяснить следующими факторами: высокие входные барьеры; спрос позволяет компаниям, специализирующимся на рынке найти свою нишу; крупные предприятия могут оперативно реагировать на какие-либо изменения спроса, что дает им возможность создать конкурентные преимущества.

Поэтому организовать работу людей и функционирование предприятия в современных условиях могут только хорошо подготовленные руководители, обладающие необходимой профессиональной и личностной компетенцией и знающие условия функционирования предприятий, поведения людей в различных условиях. Главная задача руководителей организации заключается в удержании и наращивании конкурентных преимуществ.

Таким образом, *противоречием* является необходимость повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания на высококонкурентном рынке сферы услуг и отсутствие мероприятий для достижения этой цели.

*Проблема исследования:* каковы мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания ООО «СК-Малышева».

*Объектом исследования* выступает деятельность предприятия общественного питания, связанная с повышением ее конкурентоспособности.

*Предмет исследования:* процесс повышения конкурентоспособности компании на рынке общественного питания.

*Цель выпускной квалификационной работы:* разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия общественного питания.

В рамках достижения поставленной цели необходимо решить следующие *задачи исследования:*

- рассмотреть основные подходы к определению конкурентоспособности;
- изучить стратегии повышения конкурентоспособности;
- описать особенности повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания;
- описать характеристику предприятия ООО «СК-Малышева»;
- оценить конкурентоспособность ООО «СК-Малышева» на рынке общественного питания;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» и оценить их эффективность.

*Степень научной разработанности проблемы.* Вопросы разработки методологии конкурентоспособности предприятия освещаются в работах, как иностранных ученых-экономистов: Ф.Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, И. Ансоффа, Г. Асселя., так и отечественных исследователей: В.И. Герасимчука, И.Л. Решетниковой, Е.М. Азаряна, А.Е. Воронковой, Ю.Ф. Ярошенка. Непосредственно анализу конкуренции в отрасли посвятили свои труды такие российские ученые, как Г.Л. Азоев, А.П. Градов,

Н.К. Моисеева, Н.Е. Симеонова, Р.А. Фатхутдинов, А.Д. Юданов, Е.П. Пешкова, Е.П. Голубков, А.Н. Романов, А.А. Бревнов, Г.Л. Багиев и других.

В процессе работы были использованы различные *методы исследования*: теоретические – изучение теоретических источников, нормативных документов, обобщение подходов; эмпирические: экономико-статистические методы сбора и обработки информации, сравнительный, структурный анализ.

*Практическая значимость работы* представляется в возможности использования ее результатов в практике повышения конкурентоспособности предприятий на рынке общественного питания.

*Структура работы.* Работа включает в себя: введение, 2 главы, заключение, список литературы, состоящий из 53 источников, 26 таблиц и 12 рисунков, 1 приложение.

В первой главе рассмотрены основные подходы к определению конкурентоспособности, изучены стратегии повышения конкурентоспособности и описаны особенности повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания.

Во второй главе дана характеристика предприятия ООО «СК-Малышева», проведена оценка конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» на рынке общественного питания и разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» и оценить их эффективность.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

## **1.1 Подходы к определению конкурентоспособности**

Современная рыночная экономика представляет собой сложный организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса, и объединяемых единым понятием - рынок [18, с. 15].

По определению: рынок - это организованная структура, где «встречаются» производители и потребители, продавцы и покупатели, где в результате взаимодействия спроса потребителей (спросом называется количество товара, которое потребители могут купить по определенной цене) и предложения производителей (предложение - это количество товара, которое производители продают по определенной цене) устанавливаются и цены товаров, и объемы продаж. При рассмотрении структурной организации рынка определяющее значение имеет количество производителей (продавцов) и количество потребителей (покупателей), участвующих в процессе обмена всеобщего эквивалента стоимости (денег) на какой-либо товар. Это количество производителей и потребителей, характер и структура отношений между ними определяют взаимодействие спроса и предложения [33, с. 87].

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции. Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по

поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба - это динамический (ускоряющий движение) процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами [29, с. 93].

Термин «конкуренция» в экономической литературе имеет различные трактовки.

Толкование понятия конкуренции в экономической науке прошло несколько стадий. Классической экономической теории был характерен поведенческий подход. В частности, А. Смит понимал сущность конкуренции как совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Следовательно, акцент делался на таком поведении продавцов и покупателей, которое характеризовалось честным, без сговора соперничеством за более выгодные условия продажи или покупки товаров. При этом основным объектом конкурентной борьбы считались цены.

Поведенческая трактовка конкуренции была характерна и для неоклассической политической экономии. Однако неоклассики связывали конкуренцию с борьбой за редкие экономические блага, а также за деньги потребителей, на которые их можно приобрести. Редкость, в их понимании, означает, что количество благ недостаточно в сравнении с потребностями людей [10, с. 110].

Наряду с поведенческой трактовкой начиная с конца XIX века в экономическую теорию стала проникать другая, структурная концепция конкуренции, вышедшая впоследствии на первое место. Среди ее авторов были Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин. Позиции этих ученых в современной западной экономической науке столь сильны, что сам термин «конкуренция» чаще всего используется именно в структурном понимании. Рынок называется конкурентным, когда число фирм, продающих



однородный продукт, настолько велико и доля конкретной фирмы на рынке настолько мала, что никакая фирма одна и самостоятельно не может существенно повлиять на цену товара путем изменения объема продаж.

Рассмотрим определение термина конкуренция в различных источниках в таблице 1.

**Таблица 1.** Определения термина «конкуренция»

Автор	Определение
Бабинян Н. [3, с. 15]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.
Эриашвили Н.Д. [28, с. 105]	Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.
Кузьмина Е.Е. [23, с. 89 ]	Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.
Коноваленко В.А. [19, с.24]	Состязание одного человека с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо.
Афонин А.М. [2, с. 69]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.
Казакова Н.А. [15, с.96]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.
Мескон М. [29, с. 48 ]	Это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.
Тарануха Ю.В. [45, с. 106]	Состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Как показывает анализ литературы по термину, все авторы сходятся во мнении, что конкуренция – это экономический процесс взаимодействия фирм на рынке сбыта. Если же говорить с точки зрения рыночной структуры, конкуренция – ряд условий, которые ставят фирму в положение

«принимającego цену» (price-taker). В этом смысле конкуренцию можно определять как тип рынка, противоположных монополистической структуре.

С другой стороны, конкуренцию можно определить с помощью ассоциации со словом «конкурировать» (состязаться, соперничать) как тип поведения фирм – соперников на данном рынке [15, с. 165].

То есть другими словами можно сказать: ограниченность ресурсов и неограниченность потребностей сами по себе создают предпосылки для борьбы за них: те, у кого есть потребности, то есть потребители, борются за ресурсы, те, кого, наоборот, есть ресурсы, то есть поставщики, борются за потребителей. Успешны потребители, которые получают (покупают) максимальное количество ресурсов, и поставщики, продающие максимальное количество ресурсов.

Конкурентоспособность, то есть наличие условий, обеспечивающих победу на рынке, - это синоним успешности экономического субъекта, его способности достигать благоприятных результатов [24, с. 82].

Таким образом, проанализировав имеющиеся определения, сформулируем следующее: «Конкурентоспособность предприятия - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов».

Производство и эффективная реализация конкурентоспособных товаров и услуг - обобщающий показатель жизнестойкости компании, ее умения эффективно использовать свой производственный, научно-технический, трудовой, финансовый потенциал.

Конкурентные преимущества компании можно разделить на две категории: «превосходство в умении» и «превосходство в ресурсах». Первая категория обусловлена эффективностью работы маркетологов и сбытовиков

и включает в себя ноу-хау в исследованиях и проектировании, умелое использование возможностей маркетинга, умение организовать стимулирование сбыта, инициативность всех звеньев производственно-бытовой деятельности.

Конкурентоспособность товара - совокупность качественных и стоимостных (ценовых) характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя. Конкурентоспособность товара предполагает очень быструю реакцию поставщика на требования рынка и поведение покупателей. Необходимо не только произвести товар требуемой потребительской ценности в необходимых количествах и вовремя доставить его потребителям, но и обеспечить его сервис на мировом уровне.

Особое внимание при разработке стратегий конкурентоспособность уделяется созданию конкурентных преимуществ. Другое важное направление в стратегии конкурентоспособность - достижение экономического превосходства над конкурентами посредством снижения издержек производства, сбыта, транспортирования продуктов, повышения эффективности проводимых НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), рекламы, маркетинговой деятельности в целом. Существенное внимание уделяется фактору транспортных издержек. Стратегия повышения конкурентоспособность фирмы обязательно должна учитывать уровень конкурентоспособность страны в соответствующих областях, прямо или косвенно воздействующих на конкурентоспособность фирмы.

Исходя из того, что конкуренция - это борьба, следовательно, возникает потребность в применении относительного показателя конкурентоспособности - «уровня конкурентоспособности».

Уровень конкурентоспособности продукции - это количественная относительная характеристика способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка в сравнении с продукцией конкурентов.

Уровень конкурентоспособности определяется по формуле (1).

$$K = \frac{I_o}{I_a} \quad (1)$$

где,  $I_o$  - интегральный показатель оцениваемой продукции,

$I_a$  - интегральный показатель продукции аналога.

Если  $K > 1$ , то оцениваемая продукция превосходит продукцию конкурентов.

Анализ конкурентоспособности продукции должен быть постоянным и систематическим, непосредственной привязан к его этапам жизненного цикла, для того чтобы вовремя уловить момент понижения коэффициента конкурентоспособности и принять соответствующие решения (к примеру, прекратить производство изделия, его модернизацию или перенести на другой рынок). Так же необходимо учитывать то, что создание фирмой нового товара, прежде чем имеющийся использовал все свои возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразен.

Таким образом, конкурентоспособность в данной работе, будет рассматриваться как одно из свойств товара, важнейшим и самый распространенным показателем которой, является интегральный показатель качества продукции. Интегральный показатель качества продукции представляет собой отношение суммарного полезного эффекта от использования продукции по назначению к суммарным затратам на создание и эксплуатацию продукции. Любой рядовой потребитель, выбирая необходимый ему товар из ассортимента товаров-аналогов, руководствуется именно этими показателями. На показатели соотношения цена/качество опираются потребительские организации по всему миру, составляя рейтинг товаров, исходя из конкурентоспособности.

## 1.2 Основные стратегии повышения конкурентоспособности

Одним из условий повышения конкурентоспособности предприятия является разработка стратегии его развития, которая является одной из основных функций менеджмента, при этом под стратегией понимается образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации по повышению конкурентоспособности предприятия.

Можно выделить семь граней проявления стратегического управления как идеи эффективного руководства повышением конкурентоспособности предприятия [19, с. 83].

Первую грань стратегического управления конкурентоспособностью предприятия можно определить как целенаправленное творчество компетентной и высокомотивированной команды руководителей (в первую очередь, высшего звена) и сотрудников предприятия.

Вторую грань можно представить как философию бизнеса и менеджмента, благодаря которой предприятие на основе законов организации и самоорганизации сможет добиться снижения хаоса (энтропии) и увеличения порядка (синергии).

Третья грань управления повышением конкурентоспособности предприятия характеризует его как эволюционный этап развития системы корпоративного планирования, которая естественно связана с эволюцией уровня знаний в менеджменте и включает элементы всех предшествующих систем управления.

Четвертая грань представляет собой динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов принятия и осуществления решений, с целью сохранения конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе, на основе моделей стратегического управления.

Пятая грань характеризует управление повышением конкурентоспособности предприятия как систему интегрированного внутрифирменного планирования, обеспечивающую равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия на основе координации стратегических, среднесрочных и тактических планов.

Шестая грань - это идеи управления конкурентоспособностью на основе маркетингового подхода.

Седьмая грань - это совокупность процедур, обеспечивающих функционирование системы стратегического управления предприятия: процедура осуществления процесса планирования и порядок действий при планировании; состав команды плановиков; график и содержание совещаний по планированию; система контроля, которая должна содержать систему отчетности и структуру совещаний.

Таким образом, управление повышением конкурентоспособности предприятия - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации; стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу; осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии повышения конкурентоспособности предприятия мешает предприятиям на каждом шагу [36, с. 124].

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия представляется

единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей для предприятий и организаций.

Идентификация ключевых факторов успеха (КФУ) – один из главных приоритетов разработки стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии повышения конкурентоспособности, однако они могут меняться от отрасли к отрасли.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие (табл.2).

**Таблица 2.** Ключевые факторы успеха предприятия

Факторы	Характеристика
Факторы, связанные с технологией	компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях); способность к инновациям в производственных процессах; способность к инновациям в продукции; роль экспертов в данной технологии
Факторы, связанные с производством	эффективность низкокзатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта); качество производства; высокая фондоотдача; размещение производства, гарантирующее низкие издержки; обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой; высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах); дешевое проектирование и техническое обеспечение; гибкость производства при изменении моделей и размеров
Факторы, связанные с распределением	мощная сеть дистрибьюторов /дилеров; возможность доходов в розничной торговле; собственная торговая сеть компании; быстрая доставка
Факторы, связанные с маркетингом	хорошо испытанный, проверенный способ продаж; удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов; широта диапазона товаров; коммерческое искусство; притягательные дизайн и упаковка; гарантии покупателям
Факторы, связанные с квалификацией	выдающиеся таланты; «ноу-хау» в контроле качества; эксперты в области проектирования; эксперты в области технологии; способность к точной и ясной рекламе; способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок
Факторы, связанные с возможностями организации	первоклассные информационные системы; способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау»
Другие типы КФУ	благоприятный имидж и репутация; осознание себя, как лидера; удобное расположение; приятное, вежливое обслуживание; доступ к финансовому капиталу; патентная защита

Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение. Учет всех вышеперечисленных факторов дает возможность разработки эффективной стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия, основанной на усилении влияния положительных факторов и снижения влияния негативных факторов на деятельность любой организации.

Маркетологами разработаны следующие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (табл.3).

**Таблица 3.** Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия [46, с. 73]

Концепции	Характеристика
Проникновение на рынок	Если существующие рынки не полностью насыщены продукцией фирмы и она полагает, что может добиться увеличения доли продаж своей продукции на традиционных для нее рынках, то ею может быть избрана стратегия «захват рынка», иногда даже путем вытеснения с него некоторых (обычно наиболее слабых) конкурентов
Развитие рынка	Когда вся отрасль развивается достаточно быстро, выявляются новые рынки с недорогими и надежными каналами сбыта, есть ресурсы и возможности расширить свои коммерческие операции, имеется запас производственных мощностей, то возможна реализация стратегии «развитие рынка». Она предполагает выведение традиционной продукции на новые рынки
Развитие продукта	Когда основные конкуренты фирмы предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене, а отрасль характеризуется высокими темпами развития и быстрыми технологическими изменениями, необходимой становится реализация стратегии «развитие продукта». Эта стратегия предполагает увеличение объемов продаж
Диверсификация	Это такая форма рыночной стратегии, когда компания занимается одновременно как новыми продуктами, так и новыми рынками, существуют различные виды диверсификации: концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, собирательная диверсификация. Преимущества «стратегий диверсифицированного роста» заключаются прежде всего в том, что коммерческий риск распределен по различным отраслям и видам деятельности, а это делает фирму менее зависимой от непредсказуемости внешней среды
Стратегии «отрицательного» роста	«стратегия сокращения», «стратегия отторжения», «стратегию ликвидации»



Поскольку оценка перспективности продуктов и рынков и конкурентных позиций компании осуществляется в ходе аналитической фазы, с учетом этого и определяется наиболее приемлемая стратегия управления повышением конкурентоспособности предприятия.

В зависимости от ситуации в отрасли каждое предприятие выбирает ту или иную стратегию управления конкурентоспособностью.

Таким образом, выработка стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, а выполнение разработанной стратегии повышения конкурентоспособности предприятия и ее корректировка создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию развития на основе конкурентных преимуществ.

Одним из условий повышения конкурентоспособности предприятия является разработка стратегии управления конкурентоспособностью предприятия. При этом управление повышением конкурентоспособности предприятия - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации; стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу; осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Идентификация ключевых факторов успеха – один из главных приоритетов разработки стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии повышения конкурентоспособности каждого предприятия.

Обобщая итоги анализа основных стратегий повышения конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что выбор стратегии управления конкурентоспособностью предприятия зависит от конкретных условий и возможностей предприятия.

### **1.3 Особенности повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания**

Понятие конкурентоспособность предприятия очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности предприятия, такие как товар и его основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия.

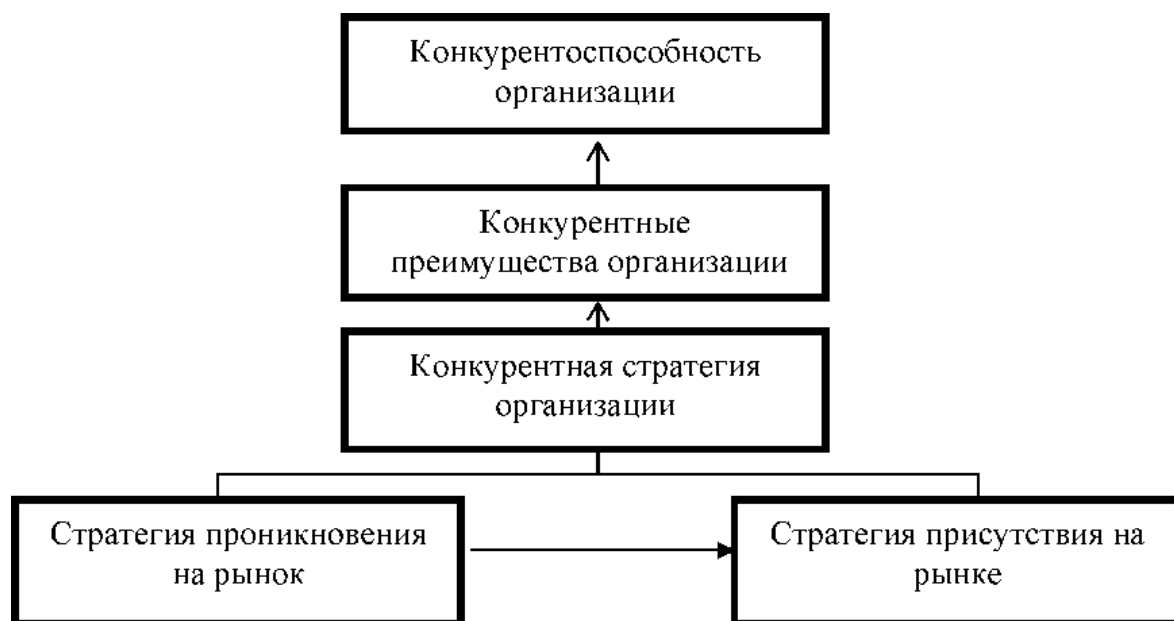
Повышение конкурентоспособности предприятия общественного питания – способность предлагать конкурентоспособные на рынке продукцию и услуги, преимущество предприятия по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны или за ее пределами. В масштабе страны конкурентоспособность предприятия общественного питания означает эффективную интеграцию в мировое хозяйство, соответствующее функционирование всех его структур для обеспечения качества жизни населения.

Повышение стратегической конкурентоспособности предприятия общественного питания невозможно достигнуть случайным образом, необходима обоснованная система управления. Для этого руководство предприятия должно не только проводить системный анализ рынков, на которых оно функционирует, адекватно оценивать свой уровень конкурентоспособности и выявлять возможности и недостатки конкурентов,

но также оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность в целях ее повышения путем эффективного использования имеющихся конкурентных преимуществ.

Управление конкурентоспособностью предприятия общественного питания заключается в рациональном использовании имеющихся конкурентных преимуществ, наращивании перспективных, выявлении и создании потенциальных, а также в оценке, анализе и учете факторов рыночной среды, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия в процессе его хозяйственной деятельности по производству конкурентоспособной продукции, товаров, услуг, выборе и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения намеченной цели развития.

Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия общественного питания, основанного на достижении конкурентных преимуществ, учитываемых при формировании конкурентных стратегий, представлена на рисунке 1.



**Рис 1. Схема определяющих факторов конкурентоспособности предприятия общественного питания**

Успешное функционирование и развитие предприятия общественного питания в рыночной экономике требует особого подхода к формированию ее конкурентной стратегии.

Конкурентная стратегия предприятия общественного питания ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение организации, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Определим факторы влияния на конкурентоспособность предприятия общественного питания:

- качество товаров и услуг;
- цена товаров и услуг;
- уровень квалификации персонала и менеджмента;
- технологический уровень производства;
- насыщенность рынка, спрос и предложение;
- доступность источников финансирования [44, с. 87].

Рассмотрим факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия общественного питания, описанные выше, более подробно:

#### 1. Качество товаров и услуг предприятия общественного питания.

Товар или услуга становится конкурентоспособным при условии, если он отвечает такому сложно уловимому и разнообразному понятию, как качество. Качество является одним из главных характеристик продукции. Можно сказать, что качество определяют такие черты как: вкус, внешний вид и другие гастрономические свойства. Несомненно, самое важное требование - соответствие стандартам. Продукция должна удовлетворять запросы потребителей. Но необходимо учитывать, что, качество определяется в понятиях, соответствующих потребительским потребностям. И к качеству у покупателей наибольший интерес.

Определим виды качества продукции предприятия общественного питания:

- физические: размер, консистенция, форма, цвет;

- эстетические: стиль, класс, красота, изящество;
- символические: статус, престиж и класс предприятия;
- дополнительные: украшение, возможность собственной конфигурации блюд [26, с. 78].

Главным показателем качества товара предприятия общественного питания - является количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих её качество [34, с. 21].

Свойства товара предприятия общественного питания характеризуются показателями назначения, и определяют основные функции продукции.

Весомость показателей регламентируется Законом «О защите прав потребителей» статья 4, которая обязывает компанию передавать товар, «качество которого соответствует обычно предъявляемым требованиям к такого рода товарам». При этом переданный товар должен быть пригодным для использования по назначению [45, с. 75].

Следующим фактором, определяющим, уровень конкурентоспособности товаров и услуг предприятия общественного питания является цена.

## 2. Цена товаров и услуг предприятия общественного питания.

Цена - денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины, затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени [23, с. 12].

Если рассматривать ценовой вопрос с исторической точки зрения, то конечные цены всегда устанавливаются покупателями и продавцами в ходе торгов. Продавцы обычно запрашивают цену выше той, что надеялись получить, а покупатели - ниже той, что рассчитывали заплатить. В конце концов, поторговавшись, сходились на взаимоприемлемой цене.

Факторы, влияющие на определение цены товара предприятия общественного питания:

- совокупные издержки производства;

- затраты общественного труда;
- качество товара;
- функции и свойства товара;
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговое законодательство страны;
- затраты, связанные с транспортировкой и хранением товара;
- затраты, связанные с арендой помещений для реализации товара;
- упаковка товара;
- известность;
- уровень сервисного и гарантийного обслуживания;
- маркетинговая деятельность;
- спрос и предложение на данную продукцию;
- торговая наценка [24, с. 165].

Организация определяет, какие цели она стремится достичь, производя ту или иную продукцию, и выбирает нужную стратегию ценообразования. Если целевой рынок и позиция компании на этом рынке определены, то подход к формированию маркетинговых действий, включая проблемы ценообразования, довольно понятен. Так как именно стратегия ценообразования в большей степени определяется именно в результате принятых решений относительно позиционирования продукции на том или ином рынке. Организация может иметь различные цели, чем точнее они определены, тем проще установить цену. Примером на практике можно назвать следующие цели: завоевание лидерства по показателям доли рынка или по показателям качества товара, максимизация текущей прибыли, обеспечение выживаемости:

а) обеспечение выживаемости. Эта цель становится основной целью организации в том случае, если на его рынке излишек производителей, либо резко меняются потребности потребителей. Для обеспечения работы предприятий и реализации своей продукции, организациям приходится

снижать цены в надежде на благоприятную реакцию потребителей. Удержание позиции на рынке важнее прибыли.

При условии, что цены покрывают издержки, организация может еще продолжать свою деятельность;

б) максимизация текущей прибыли. Если перед организацией стоит цель максимизировать текущую прибыль. Для определения уровня цен проводится анализ спроса и издержек, что позволяет обеспечить максимальное поступление текущей прибыли и наличности и максимальное возмещение затрат. В подобном случае текущие финансовые показатели для организации становятся главнее долговременных показателей;

в) завоевание лидерства по показателям доли рынка. Если организация стремится взять лидерство по показателям доли рынка, то она имеет уверенность, что фирма, которой обеспечивает большая часть рынка, имеет более низкие издержки и при этом наиболее высокие долгосрочные прибыли. Добиваясь своей цели, компании идут на максимально возможное снижение цен. Как вариант эта цель может являться стремлением добиться конкретного приращения доли рынка. К примеру, в течение конкретного времени организация пытается увеличить присущую ей долю рынка с 5 до 10%. Учитывая эту цель, будет формироваться цена продукции организации, а также маркетинговые действия компании;

г) завоевание лидерства по показателям качества товара. Если организация ставит перед собой цель сделать свой товар наиболее качественным на рынке, то это может потребовать повышения цен, для покрытия издержек на достижение наиболее высокого качества.

Следующий рассматриваемый фактор - это уровень квалификации персонала и менеджмента, он оказывает значительное влияние на конкурентоспособность продукции и услуг.

3. Уровень квалификации персонала и менеджмента предприятия общественного питания.

Достаточно высокий уровень образования дает возможность персоналу фирмы обретать новые навыки, обучаться, осваивать новые технологии. По нашему мнению, квалификация кадров это весомое преимущество, способствующее конкурентоспособности товаров и услуг организаций.

Уровень квалификации административного персонала играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Решение этой проблемы может быть обеспечено двумя способами:

- повышение уровня квалификации существующего менеджмента;
- замена существующих руководителей, более квалифицированными.

Второй способ, кажется, более простым и эффективным. Однако исследования опыта компаний показывает, что это может быть не верным. Довольно сложно подобрать квалифицированного управленца, который сможет действовать в любых условиях, к примеру, находить решение в ситуациях, требующих большого опыта управления и достаточных знаний.

Наиболее подходящим вариантом решения проблемы квалификации руководящего персонала является повышение квалификации существующих менеджеров, не смотря на то, что это длинный и трудоемкий процесс. Если организация выбирает этот путь решения проблемы, необходимо учитывать следующие аспекты:

- менеджер высшего звена организации не может оставить фирму на долгий срок;
- как правило, уровень образования менеджеров организаций высок, что дает им возможность легко и быстро осваивать новые навыки и умения.

Анализируя вышеописанное можно сказать, что повышение квалификации имеющегося менеджмента организаций может выполняться преимущественно двумя способами: во-первых, это интенсивные, практически ориентированные учебные курсы (тренинги), во-вторых, - обучение в процессе реформирования предприятия при содействии профессиональных консультантов по управлению [26, с. 82].



Рассмотрим наиболее существенные условия для решения проблемы эффективного управления и разработки механизмов естественной ротации персонала организаций. С одной стороны это наличие системы контроля и ответственности, а с другой - системы мотивации. Контроль эффективности менеджмента должны осуществлять собственники организации.

Следующий рассматриваемый фактор - доступность коммерческих источников финансирования.

4. Доступность источников финансирования предприятия общественного питания.

Достаточное большинство менеджеров российских организаций ориентируются в основном на два источника финансирования - государство и банковские кредиты. Оба эти способа финансирования наименее реальны в современных условиях. Большинство предприятия общественного питания не могут обеспечить банкам ликвид по займам, а государственное финансирование, к сожалению, не доступно большинству компаний, особенно в условиях дефицита бюджета. Опираясь на опыт зарубежных компаний, даже в развитых странах, обладающих существенными бюджетными возможностями, сложно найти организацию, которое смогло обеспечить себя только посредством заемных средств.

Ну, и, наконец, последний фактор, оказывающий влияние на конкурентоспособность товаров и услуг предприятия общественного питания - насыщенность рынка, спрос и предложение.

5. Насыщенность рынка, спрос и предложение.

К примеру, если в стране удовлетворен спрос только на одну категорию предприятий общественного питания, то это нижняя ступень насыщенности. Когда же полностью удовлетворены запросы основных групп потребителей на разнообразные виды товаров, можно говорить о нормальной насыщенности рынка [16, с. 22]. К сожалению, довольно часто термины «рынок продавца» и «рынок покупателя», несколько расплывчаты.

В прямом значении «рынок продавца» означает, что спрос существенно превышает предложение, а «рынок покупателя» - к обратному случаю.

Конкретные потребности потребителя зависят от значительного числа факторов. Хотелось бы отметить, что необходимо четко определять настоятельность потребности покупателя - что является значимым преимуществом опытных маркетологов. Настоятельность потребности - наиболее острые, важные потребности и нужды людей, без удовлетворения которых они не могут обойтись. Покупателя мотивирует необходимость в определенных потребностях, что «заставляет» его тратить деньги на те, или иные товары и услуги. Соответственно возникает индивидуальный спрос, который на рынке превращается в рыночный спрос, зависящий как от количества покупателей, данного товара, так и от их доходов и настоятельности соответствующей потребности [24, с. 21].

В принципе, предприятия общественного питания могут влиять только на первый фактор, но посредством комплекса мероприятий по стимулированию сбыта (и, прежде всего, рекламы) они в известной мере способны смещать оценку настоятельности потребности покупателем.

Конкуренция в общественном питании в России огромна. Ежегодно на рынке появляются новые организации. У каждой есть свои особенности, плюсы и минусы, свои наработки и идеи. У каждой компании свой уровень на рынке.

В ближайшее время эксперты прогнозируют усиление тенденций концентрации бизнеса предприятий общественного питания. Особенно сильно это коснётся компаний, предлагающих товары на направлениях массового спроса: острая конкуренция и, как следствие, тотальный демпинг и низкая норма прибыли резко сократят число тех, кто хочет и может продолжать борьбу за выживание.

Таким образом, если говорить о «нишевых» сегментах рынка, то в каждом из них уже сформировалась команда конкурирующих лидеров, число которых относительно стабильно. Шансы на успех есть только у тех

дебютантов, которые смогут сделать радикально новые предложения, технологии или условия сотрудничества. На особенно привлекательных и динамично растущих участках рынка весьма вероятны традиционные «ценовые войны», которые способны превратить любое успешное направление деятельности в «зону убыточности» и проредить число игроков. *Вывод по первой главе.* Конкурентоспособность в данной работе, будет рассматриваться как одно из свойств товара, важнейшим и самый распространенным показателем которой, является интегральный показатель качества продукции.

Повышение конкурентоспособности предприятия общественного питания услуг невозможно достигнуть случайным образом, необходима обоснованная система управления. Для этого руководство предприятия должно не только проводить системный анализ рынков, на которых оно функционирует, адекватно оценивать свой уровень конкурентоспособности и выявлять возможности и недостатки конкурентов, но также оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность в целях ее повышения путем эффективного использования имеющихся конкурентных преимуществ.

Управление конкурентоспособностью предприятия общественного питания заключается в рациональном использовании имеющихся конкурентных преимуществ, наращивании перспективных, выявлении и создании потенциальных, а также в оценке, анализе и учете факторов рыночной среды, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия в процессе его хозяйственной деятельности по производству конкурентоспособной продукции, товаров, услуг, выборе и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения намеченной цели развития.

## **ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СК-МАЛЫШЕВА»**

### **2.1 Характеристика предприятия ООО «СК-Малышева»**

Название организации – Общество с ограниченной ответственностью «СК-Малышева». Более известная как ресторан «Своя компания». Юридический адрес рассматриваемого ресторана – г. Екатеринбург, ул. Малышева, д. 44.

Назначение (миссия) ООО «СК-Малышева» – Получение максимальной прибыли от услуг, и удовлетворение потребностей клиентов. Правовые основания деятельности ООО «СК-Малышева» - устав, лицензия, свидетельство о государственной регистрации. Отраслевая принадлежность ООО «СК-Малышева» по ОКВЭД – 56.10 «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

Компания ООО «СК-Малышева» открылась в 2014 году и начала заниматься ресторанной деятельностью, потом в свой спектр услуг они решили добавить проведение мастер - классов. С 2015 года компания уже полностью функционировала и была на стадии стабильности. Ресторан «Своя компания», имеет разнообразные цеха, специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: цех заготовительный, овощной, холодный, горячий, суши-бар.

Цеха подразделяют на заготовочные, и доготовочные. В каждом цехе организуют технологическую линию – участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса. В заготовочном цехе ресторана производят механическую обработку мяса, рыбы, птицы, овощей и выработку полуфабрикатов для снабжения ими других доготовочных цехов предприятия. В доготовочном цехе производят

салаты, холодные и горячие закуски из мяса, рыбы, овощей, нарезка, роллы. Готовят бульоны, вторые блюда, гарниры, супы, доводят до готовности полуфабрикаты.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, основу которого составляет специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании. Организационную структуру ООО «СК-Малышева» можно увидеть на рисунке 2.



**Рис. 2. Организационная структура ООО «СК-Малышева»**

Шеф-повар организует и контролирует работу производства. Основными направлениями его деятельности являются: формирование меню; планирование и отбор необходимого сырья и материалов; контроль качества приготовления и подачи блюд; контроль хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; проведение тренингов с персоналом производства и зала; внедрение изменений в работу производства.

Менеджер зала является организатором всей работы в торговом зале ресторана. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в

доброжелательном приеме гостей, в своевременном им предоставлении всего, чем располагает ресторан,- уют, вкусные блюда, приятная музыка, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем все это нужно организовать так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждались ни в чем.

Трудовой коллектив наряду с администрацией принимает участие в управлении рестораном и представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления.

Полное описание функциональных обязанностей подразделений ООО «СК-Малышева» представлены в Приложении 1.

Основные технико-экономические показатели за 3 года (ТЭП) работы ООО «СК-Малышева» за рассматриваемый период, их динамика (объем производства, численность рабочих, рентабельность и др. представлены в таблицах 4, 5.

**Таблица 4.** Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «СК-Малышева», 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Величина показателя		
	2015	2016	2017
1.Товарооборот, тыс. руб.	29892	33865	42996,8
2 Средние товарные запасы, тыс. руб.	8967,6	25159,5	36006
3 Товарооборачиваемость, обороты	9	8,2	8,3
4 Среднесписочная численность работающих, чел.	47	62	72
5 Производительность труда, тыс. руб. в год	47,0	98,0	108,6
6 Фонд оплаты труда, тыс.руб.	4382,2	12294,6	17594,9
7 Среднемесячная заработная плата 1-го работающего, руб.	7770	16525	20364,5

Показатели за 2015 год значительно отличаются от показателей за 2016 и 2017, так как организация начала работать с июля 2014 г. и только набирала оборот в 2015 г.

**Таблица 5.** Объем и структура денежной выручки ООО «СК-Малышева», 2015-2017 гг.

Перечень продуктов	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	руб.	%
Бар	6277,3	21	5998,2	17	9606,6	23
Кухня	23614,7	79	27866,8	83	33 390,2	77
Итого:	29892	100	33865	100	42996,8	100

За последние три года объем и структура денежной выручки ООО «СК-Малышева» менялась. Однако большую долю всегда составляет выручка кухни. На основе анализа основных технико-экономических показателей, на основании анализа можно сделать вывод, что в целом ООО «СК-Малышева» является прибыльным предприятием.

Характеристика ООО «СК-Малышева» с точки зрения масштабов производства, уровня специализации, комбинирования, кооперирования – масштаб производства можно назвать средним в малом бизнесе.

В таблице 6 рассмотрим основные технико-экономические показатели по труду за 2015-2017 гг.

**Таблица 6.** Основные технико-экономические показатели по труду в ООО «СК-Малышева», 2015-2017 гг.

Показатели по труду	2015	2016	2017	2017 г. в % к 2015 г.
численность персонала	47	62	72	+53,2
средняя заработная плата	7770	16525	20364,5	+162,1
квалификационная структура персонала	70%	75%	82%	+17,1
демографическая структура персонала (возраст и пол)	80% - жен 20% - муж 81% - до 35 лет 19% - после 35 лет	75% - жен 25% - муж 79% - до 35 лет 21% - после 35 лет	65% - жен 35% - муж 82% - до 35 лет 18% - после 35 лет	-

В ООО «СК-Малышева» работают как люди со специальным профессиональным кулинарным образованием (старшие повара и су-шеф), так и люди без специальной подготовки, которых обучают на месте (повара холодного, горячего, заготовительного цехов, суши-бар, бармены, официанты, хостес и т.п).

Проведем расчет кадровых показателей ООО «СК-Малышева» и сведем данные в табл. 7.

**Таблица 7.** Кадровые показатели ООО «СК-Малышева», 2016-2017 гг.

Показатели	Рекомендуемые расчетные методики	2016	2017
коэффициент выбытия персонала из организации	$K_v = (Ч_{ув} : Ч_{ср})$ , где, $K_v$ – коэффициент выбытия; $Ч_{ув}$ – численность уволенных работников по всем причинам за анализируемый период; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за аналогичный период	1,4	0,8
коэффициент приема персонала	$K_{пк} = (Ч_{п} : Ч_{ср})$ , где, $K_{пк}$ – коэффициент приема; $Ч_{п}$ – численность всех принятых работников за анализируемый период; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за аналогичный период	0,8	1,25
коэффициент текучести персонала	$K_t = (Ч_{в} : Ч_{ср})$ , где, $K_t$ – коэффициент текучести кадров; $Ч_{в}$ – численность уволенных работников по всем причинам, не вызванных производственной и общегосударственной потребностью, за анализируемый период; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за аналогичный период	2,14	1,35
коэффициент внутренней мобильности	$K_m = (Ч_{сд} : Ч_{ср})$ , где, $K_m$ – коэффициент внутренней мобильности персонала (должностные или профессиональные продвижения; срок – 1,3 и 5 лет); $Ч_{сд}$ – численность работников, сменивших должность за анализируемый период; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за аналогичный период	0,25	0
коэффициент стабильности персонала	$K_{ст} = (Ч_{пр} : Ч_{ср})$ , где, $K_{ст}$ – коэффициент стабильности; $Ч_{пр}$ – численность постоянных работников, состоявших в списках организации в течение анализируемого периода; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за аналогичный период	1.6	1,7
коэффициент закреплённости определенной категории работников	$K_z = (Ч_{ус} : Ч_{ср})$ , где, $K_z$ – коэффициент закреплённости; $Ч_{ус}$ – численность лиц с определенным стажем работы, покидающих организацию в течение анализируемого периода; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников	0	0



Проведя анализ рассчитанных кадровых показателей в ООО «СК-Малышева» можем сделать вывод, что все показатели находятся в пределах нормы и угрозы для организации не представляют.

Кадровые технологии, используемые в ООО «СК-Малышева»: порядок организации найма новых сотрудников, порядок аттестации рабочего места сотрудников, порядок прохождения сотрудниками испытательного срока, памятка молодому сотруднику, порядок оценки работы сотрудника, положение об аттестации руководящего состава компании, технологическая карта работы сотрудника, положение о мотивации сотрудника, порядок учета и ведения базы персональных данных сотрудников, порядок заключения трудовых договоров и их хранения, порядок организации кадрового делопроизводства.

## **2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «СК-Малышева»**

Для анализа конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» кратко охарактеризуем сектор общественного питания г. Екатеринбурга и Свердловской области в целом. По данным Министерства торговли Свердловской области, сектор торговли и услуг по своим масштабам подтверждает свой статус одного из крупнейших рынков Российской Федерации. Среди субъектов Российской Федерации область в текущем году повысила свои позиции в рейтинге и по объему оборота розничной торговли и объему оборота оптовой торговли вышла на 4 место; по обороту общественного питания – заняла 6 место [15, с. 62].

Рассмотрим индекс физического объема оборота общественного питания Свердловской области в 2017 году (табл. 8).

**Таблица 8.** Индекс физического объема оборота общественного питания Свердловской области в 2017 году, % [15, с. 64]

Территория	Темп роста оборота общественного питания в сопоставимых ценах за 2017 год, в % к 2016 году
Российская Федерация	101,4
Уральский федеральный округ	102,6
Свердловская область	114,1

Доля Свердловской области в обороте общественного питания Российской Федерации составила 4,2% (за 2016 год – 3,7%). Объем оборота общественного питания за 2017 год составил 32,1 млрд. рублей, что в фактических ценах на 23,9% больше 2016 года, а в сопоставимой оценке - на 14,1 %.

В таблице 9 представлены данные о месте Свердловской области в Уральском Федеральном округе по обороту общественного питания.

**Таблица 9.** Индекс физического объема оборота общественного питания Уральского федерального округ в 2017 году, % [15, с. 64]

Курганская область	Свердловская область	Челябинская область	Тюменская область
91,1	114,1	97,6	98,0

Индекс физического объема оборота общественного питания Уральского федерального округ в 2017 году отражает наивысший показатель в Свердловской области (114,1 %), остальные регионы Уральского федерального округа находятся примерно в равных долях.

Далее рассмотрим оборот общественного питания на душу населения в 2017 году в табл. 10.

**Таблица 10.** Оборот общественного питания на душу населения в 2017 году, руб. [15, с. 65]

Российская Федерация	5 412
Уральский федеральный округ	7 608
Свердловская область	7 306

Оборот общественного питания на душу населения в 2017 году составил 7 306 рублей или на 1 409 рублей больше, чем за 2016 год. Среднедушевой оборот общественного питания Свердловской области на 35,0% превышает средние российские показатели.

По оценке органов государственной статистики начисленная среднемесячная заработная плата одного работника Свердловской области за 2017 г. оставила 19 069,6 рубля и возросла по сравнению с соответствующим периодом 2016 г. на 8,8 %. Реальная заработной плата, рассчитанная с учетом индекса потребительских цен, увеличилась за этот период на 1,3 %.

Активно развивается сеть общественного питания, растет число специализированных предприятий (детские кафе, бары, кофейни), широкое распространение получают летние кафе и объекты дорожного сервиса. Обеспеченность посадочными местами в предприятиях питания общедоступной сети составила 32,2 места на 1 000 жителей, против 29,6 п.м. в 2016 году.

Самая высокая обеспеченность посадочными местами на 1 000 жителей области: г. Екатеринбург (52,2 п.м.)

Оборот общественного питания к 2018 году - 36,3 млрд. рублей. Уровень снижения энергоемкости при производстве продукции и оказания услуг увеличится к 2018 году до 2,56 %. Объем инвестиций в основной капитал в сферах торговли, питания и услуг к 2018 году составит не менее 6 500 млн. рублей. Количество созданных рабочих мест к 2018 году достигнет 10 480. Количество вновь открытых стационарных объектов торговли, общественного питания и услуг - не менее 2 065 к 2018 году [15, с. 69].

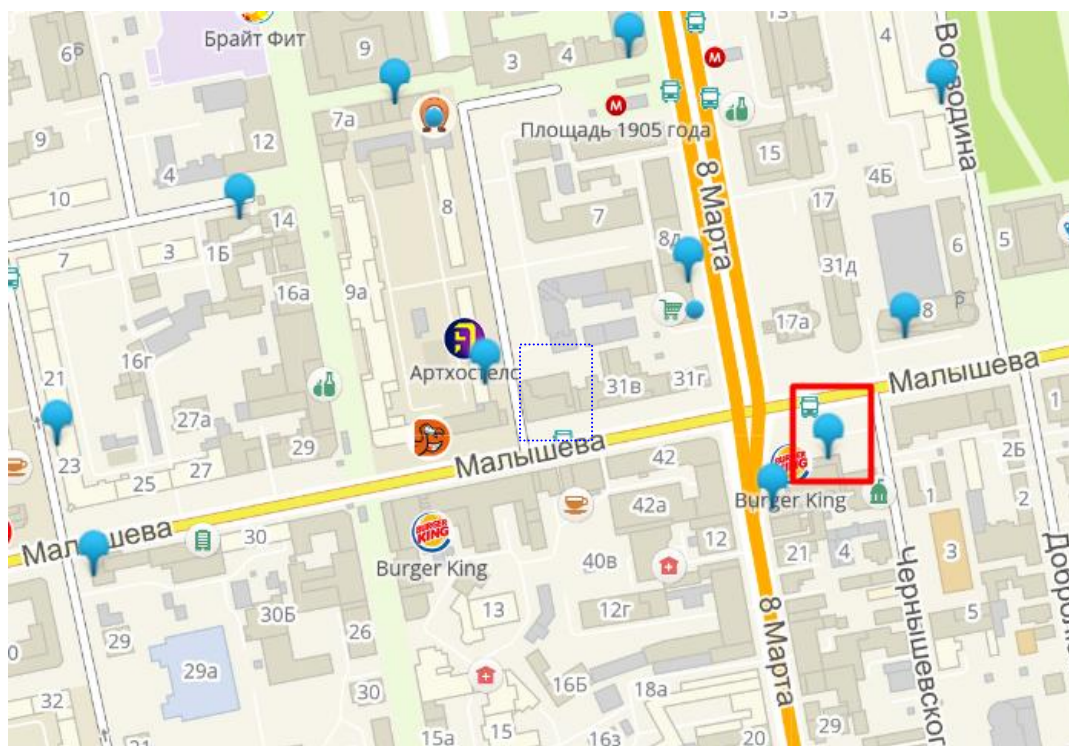
Таким образом, рынок общественного питания Свердловской области характеризуется стабильностью и достаточно высокой динамикой. В условиях высокой конкуренции ООО «СК-Малышева» необходимо наращивать обороты, привлекать различные сегменты, формировать клиентскую базу.

ООО «СК-Малышева» расположено по адресу: г. Екатеринбург, ул. Малышева, д. 44. Дадим краткую характеристику района расположения.

Центр – деловая часть города. Здесь расположена Администрация Екатеринбурга, много офисных зданий и бизнес-центров. Для экономии времени покупателей непрерывно ходят автобусы, троллейбусы, трамваи, маршрутное такси в любую часть города. За последние несколько лет выросла сеть фирменных магазинов, крупных торгово-развлекательных центров (сеть супермаркетов «Кировский», «Пятерочка», «Магнит у Дома», «Гипербола»). Рестораны, кафе, закусочные способны удовлетворить потребности на любой вкус и кошелек.

Непосредственно, в месте расположения ООО «СК-Малышева» работает порядка 120 предприятий (по данным 2GIS).

Проведем исследование конкурентов. По последним данным системы 2GIS, в данном микрорайоне насчитывается 11 ресторанов с учетом ООО «СК-Малышева» (рис. 3).



**Рис. 3. Рестораны в непосредственной близости от ООО «СК-Малышева»**

ООО «СК-Малышева» выделено на рис. 3 красным квадратом.

Рассмотрим непосредственных конкурентов в таблице 11. Данные таблицы показывают, что у ресторанов, расположенных в этой части города различная специализация.

**Таблица 11.** Информационная карта конкурентов ООО «СК-Малышева»

№	Название ресторана	Удаленность от ООО «СК-Малышева», м.	Адрес	Краткое описание
1	Своя компания	0	ул. Малышева, д. 44	Средний чек – 550 руб. Бизнес-ланч Кухня: европейская, русская, японская
2	Креветки и Бургеры	600	ул. Малышева, д. 24	Средний чек – 600 руб. Бизнес-ланч Кухня: средиземноморская
3	ГАДЫ, Крабы и Вино	600	ул. Хохрякова, д. 23	Средний чек – 1 500 руб. Бизнес-ланч Кухня: русская, средиземноморская
4	Black Brilliant	620	ул. Попова, д. 1 а	Средний чек – 500 руб. Кухня: европейская, русская, итальянская
5	Сербская Таверна	560	Театральный переулок, д. 5 а	Средний чек – 800 руб. Кухня: сербская, югославская, европейская
6	Мой друг Оливье	480	Банковский переулок, д. 10	Средний чек – 800 руб. Бизнес-ланч Кухня: европейская, русская
7	RatsKeller	440	ул. 8 марта, д. 8 б	Средний чек – 1 500 руб. Бизнес-ланч Кухня: немецкая, европейская
8	T.G.I Friday's	240	ул. 8 марта, д. 8 д	Средний чек – 1 000 руб. Бизнес-ланч Кухня: американская
9	Nebar	0	ул. Малышева, д. 44	Средний чек – 1 000 руб. Кухня: европейская
10	Роштель Хаус	520	ул. Воеводина, д. 4	Средний чек – 1 000 руб. Бизнес-ланч Кухня: сербская
11	Sufra	260	ул. Воеводина, д. 8	Средний чек – 700 руб. Бизнес-ланч Кухня: сербская

Судя по данным табл. 11, основными конкурентами ООО «СК-Малышева» являются: Black Brilliant, Sufra, Мой друг Оливье, так как они предлагают продукцию, схожую по ассортименту (бизнес-ланчи и виды предлагаемых кухонь) и уровню цен.

Характеристика внутренней и внешней среды предприятия возможна посредством проведения SWOT-анализа. Поэтому составим SWOT-анализ для ООО «СК-Малышева» в табл. 12.

**Таблица 12.** SWOT-анализ ООО «СК-Малышева»

<i>Сильные стороны:</i>	<i>Слабые стороны:</i>
Высокое качество продукции собственного производства	Нехватка оборотных средств
Использование высокотехнологичного оборудования	Средний уровень известности на рынке
Высокая квалификация управленческих и производственных кадров	Ограниченный режим работы
Месторасположение	
Установлены прочные хозяйственные связи с поставщиками продуктов питания	
<i>Возможности:</i>	<i>Угрозы:</i>
Возможность расширения ассортимента	Высокая конкуренция на рынке
Наличие неохваченных перспективных рынков или новых сегментов рынка	Относительно низкие барьеры для входа в отрасль
Возможность увеличения доли существующего рынка сбыта	Ужесточение государственного надзора за деятельностью предприятий общепита
	Угроза срыва платежей по кредиту

В соответствии с проведенным анализом, можно отметить, что имеющиеся у ООО «СК-Малышева» слабые стороны при грамотном управлении можно перевести в сильные стороны. С угрозами конкурентного характера также можно бороться силами руководства ООО «СК-Малышева».

После определения качественных характеристик следует сформулировать матрицу стратегических действий, позволяющую сформировать программу действий для ООО «СК-Малышева» (таблица 13).

**Таблица 13. SWOT-матрица стратегических действий для ООО «СК-Малышева»**

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Высокое качество продукции собственного производства	Использование высокотехнологичного оборудования	Высокая квалификация управленческих и производственных кадров	Месторасположение	установлены прочные хозяйственные связи с поставщиками сырья	Нехватка оборотных средств	Средний уровень известности на рынке
Угрозы	высокая конкуренция на рынке	повышение качества, исходя из требований потребителей		Проведение рекламной кампании, акции для клиентов	промышленный шпионаж	анализ финансовой деятельности с целью изыскания резервов	PR с целью повышения имиджевой составляющей	
	Относительно низкие барьеры для входа в отрасль	повышение лояльности клиентов			возможность предоставлять услуги по наименьшей цене			
	Ужесточение государственного надзора за деятельностью предприятий общепита							
	Угроза срыва платежей по кредиту						создание резервного фонда для покрытия ежемесячной оплаты по кредиту	
Возможности	возможность расширения ассортимента	расширение ассортимента продукции и услуг, сервисное обслуживание				привлечение инвесторов	формирование ассортимента с учетом маркетинговых исследований	
	наличие неохваченных перспективных рынков	увеличение объемов сбыта		гибкая ценовая политика		активный поиск новых клиентов	увеличение эффективности сбытовой политики	
	возможность увеличения доли существующего рынка сбыта							

Данные таблицы 13 показывают, что ООО «СК-Малышева» необходимо усилить свои позиции в следующих направлениях: маркетинг, финансы.

К маркетинговым целям ООО «СК-Малышева» относятся:

- поддержание качества сервиса и продукции на высоком уровне;
- повышение лояльности клиентов. Достичь этого можно за счет проведения различных акций, предоставления скидок в конкретном сегменте (например, студенческая скидка в определенные часы работы и дни);
- расширение ассортимента. Выпекать можно не только торты и пироги, но и, например, пиццу и проч.;
- проведение PR-компаний с целью повышения узнаваемости ресторана.

К финансовым целям ООО «СК-Малышева» относится:

- изыскание оборотных средств за счет грамотного финансового планирования;
- возможен поиск и привлечение инвесторов.

ООО «СК-Малышева» в своем развитии подошло к порогу, за которым необходимо организационные отношения переводить в документы. Это означает проведение специальной работы по созданию организационного порядка, разработке и внедрению внутренних нормативных документов, описанию и формальному закреплению правил.

Для оценки конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» используем инструмент под названием «многоугольник конкурентоспособности».

Для составления многоугольника составим таблицу, в которой по балльной системе от 1 до 5 оценим различные факторы. Данная оценка проведена экспертно в апреле 2018 г. сотрудниками ООО «СК-Малышева», в экспертизе участвовали: директор, менеджер, шеф-повар (табл. 14).

Однако, данная ситуация связана скорее, не с низкой конкурентоспособностью, а относительной «молодостью» предприятия.

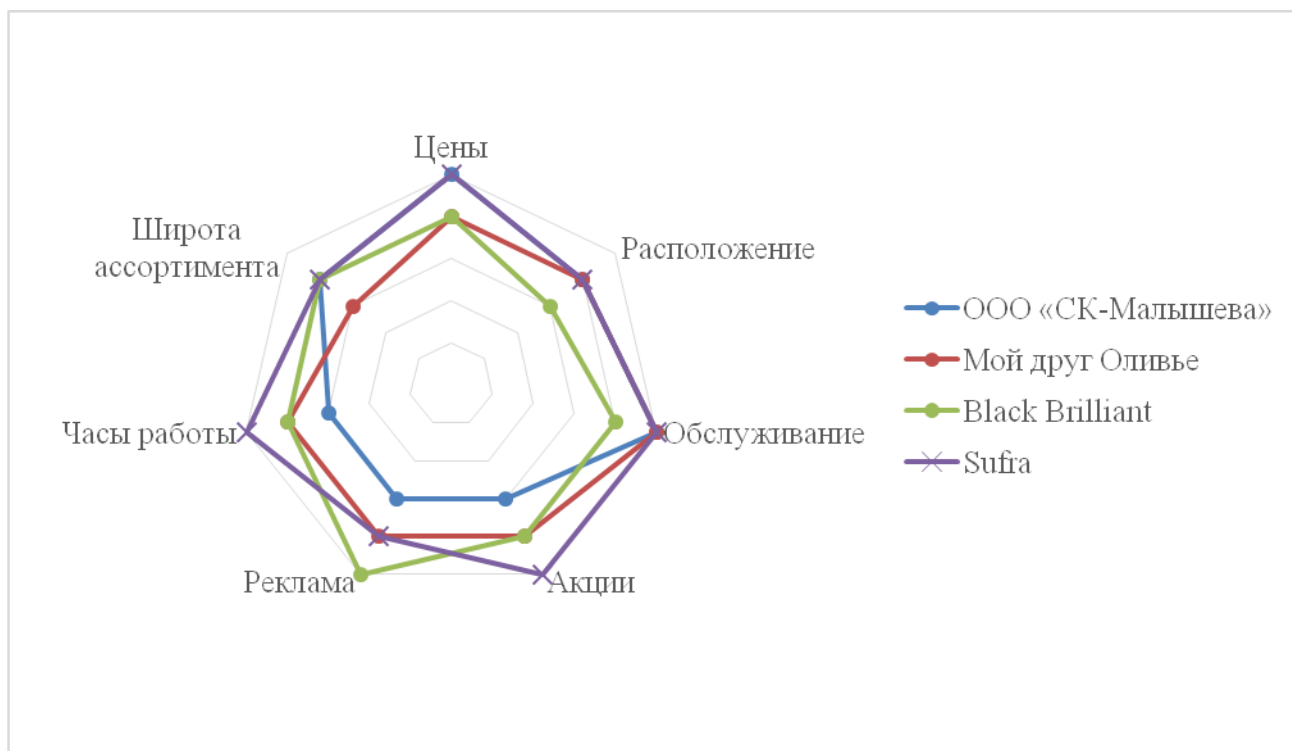


**Таблица 14.** Экспертная оценка основных факторов конкурентоспособности ООО «СК-Малышева»

Критерий	ООО «СК-Малышева»	Мой друг Оливье	Black Brilliant	Sufra
Цены	5	4	4	5
Расположение	4	4	3	4
Обслуживание	5	5	4	5
Акции	3	4	4	5
Реклама	3	4	5	4
Часы работы	3	4	4	5
Широта ассортимента	4	3	4	4
ИТОГО:	27	28	28	32

Наибольшую сумму баллов набрал ресторан «Sufra» за счет уровня цен, неизменно высокого обслуживания, регулярного проведения акций и гибкого режима работы – 32 балла. ООО «СК-Малышева» набрало 27 баллов.

На рисунке 4 представлен многоугольник конкурентоспособности.



**Рис. 4.** Многоугольник конкурентоспособности ООО «СК-Малышева»

Из данных рисунка 4 мы видим, что ООО «СК-Малышева» обгоняет своих конкурентов по уровню цен и высокому уровню обслуживания. Условными недостатками в работе можно считать недостаточное проведение количества акций, относительно небольшие вложения в рекламу и часы работы, при условии, что рестораны работают до поздней ночи.

Также оценка конкурентоспособности может быть проведена по балльной системе по методике 4Р: цена, место, продукт, продвижение (табл. 15).

**Таблица 15.** Лист конкурентоспособности ООО «СК-Малышева»

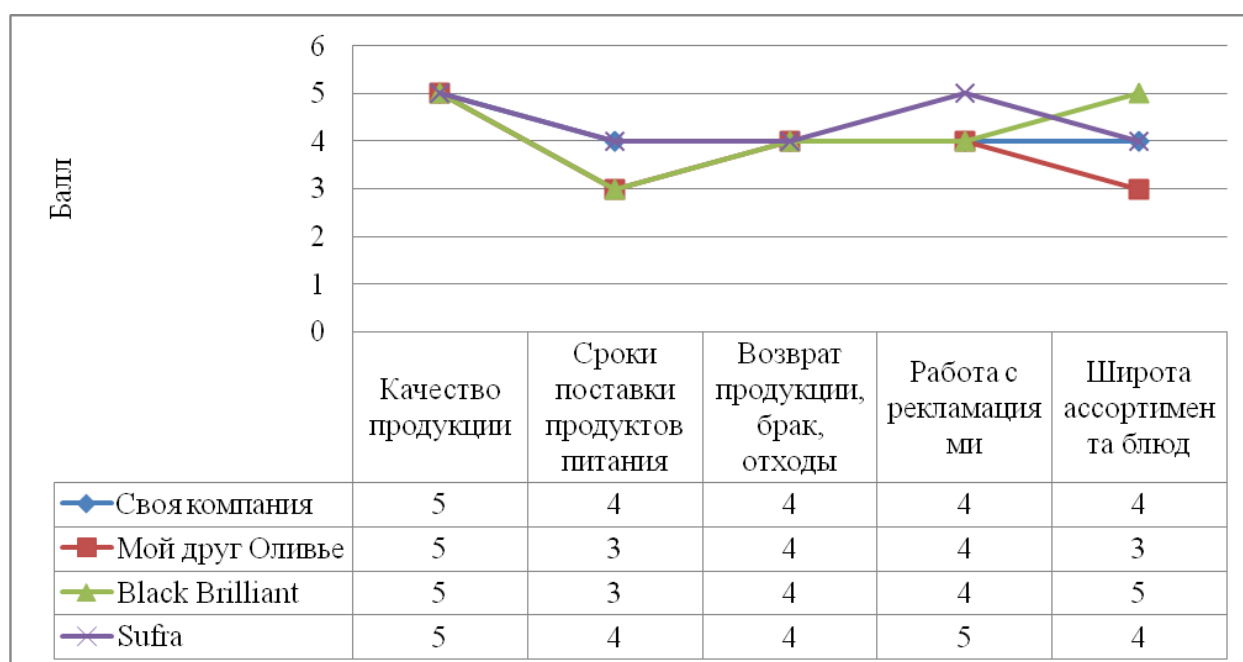
№	Факторы	ООО «СК-Малышева»	Мой друг Оливье	Black Brilliant	Sufra
1	2	3	4	5	6
1	Товары				
1.1	Качество продукции	5	5	5	5
1.2	Сроки поставки продуктов питания	4	3	3	4
1.3	Возврат продукции, брак, отходы	4	4	4	4
1.4	Работа с рекламациями	4	4	4	5
1.5	Широта ассортимента блюд	4,0	3,0	5,0	4,0
Итого баллов по пункту 1		21,0	19,0	21,0	22,0
2.	Цены на товары				
2.1	Базовая	4,0	3,0	5,0	4,0
2.2	Скидки по акции, сертификаты и проч.	2	3	4	4
Итого баллов по пункту 2		6,0	6,0	9,0	8,0
3.	Каналы сбыта				
3.1	Степень охвата рынка (емкость)	2	3	4	4
3.2	Местонахождение предприятия	4	4	3	4
3.3	Наличие и удобство парковки	2	2	2	4
3.4	Режим работы предприятия	3	4	3	4
3.5	Предварительный заказ по телефону	4	1	1	4
3.6	Предварительный заказ по интернет	4	1	1	4
3.7	Квалификация обслуживающего персонала	5	4	4	5
3.8	Сервисное обслуживание, быстрота подачи блюд	4	3	5	3
Итого баллов по пункту 3		28	22	23	32
4.	Метод продвижения товара				
4.1	Реклама для потребителей	3	4	5	5
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
4.2	Упомянут. об услуге в средствах массовой информации (СМИ)	4	3	5	5
4.3	Проведение акций	2	3	4	4
Итого баллов по пункту 4		9	10	14	14
Общее количество баллов		64,0	57,0	67,0	76,0

Для составления таблицы 15 использован метод экспертных оценок. В экспертном опросе принимали участие сотрудники ООО «СК-Малышева»: директор, менеджер, шеф-повар.

Наибольшее количество баллов набрал ресторан Sufra – 76 баллов, на втором месте находится ресторан Black Brilliant – 67 баллов, на третьем месте – ресторан «Своя компания», которая набрала 64 балла, на последнем месте – ресторан «Мой друг Оливье».

Представим наглядно полученные результаты на рис. 5-8.



**Рис. 5. Оценка конкурентоспособности позиции «товары» ООО «СК-Малышева», балл**

Данные рисунка 5 показывают, что по параметрам «качество продукции» все предприятия имеют наивысшую оценку. Качество продукции имеет первостепенное значение для обслуживания потребителей, предприятия общественного питания регулярно проходят проверку СЭС.

По параметру «сроки поставки товаров на ПОП» наивысший балл имеет только ресторан Sufra. Ввиду высокого скоропорта продукции товары в ресторан поставляются практически каждый день. Поэтому в данном случае имеет высокое значение надежность поставщика.

В случае аварии автомашины, либо отсутствия товара на складе, сокращается ассортимент ресторанов, что неблагоприятно отражается на имидже предприятия. Работа с поставщиками продукции в ООО «СК-Малышева» имеет балл – 4, т. к. иногда возникают сбои в поставке продукции (за 2017 год это случилось 11 раз).

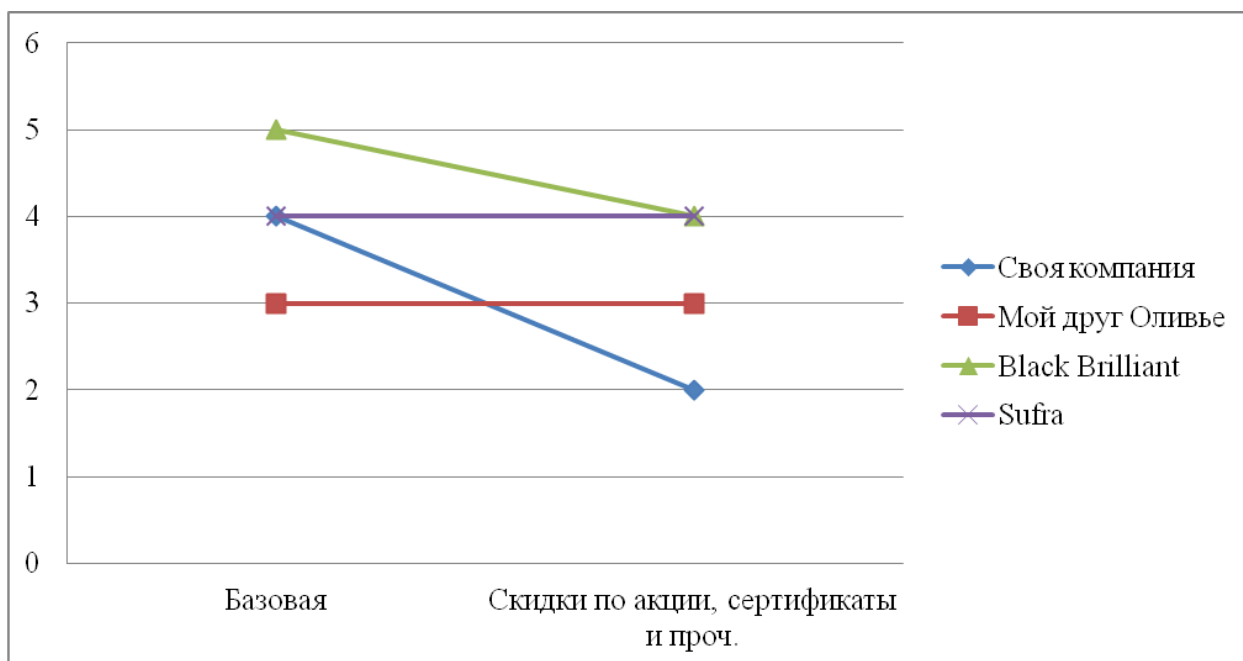
Возврат продукции, брак и отходы – это обязательная статья всех предприятий общественного питания. По данной статье ООО «СК-Малышева» имеет небольшие показатели и стремится к тому, чтобы сокращать брак за счет правильного определения объема продукции и правильных условий хранения товара. Оценка на всех предприятиях – 4 балла.

Широта ассортимента блюд определяется, в том числе, специализацией ресторана. ООО «СК-Малышева» набрало 4 балла, т. к. имеет достаточно широкий ассортимент. По этому признаку ресторан «Black Brilliant» обогнал ООО «СК-Малышева», так как давно работает на рынке и привлекает потребителя широким ассортиментом и низкими ценами. Наименьший балл у ресторана «Мой друг Оливье».

Итого, по конкурентоспособности продукции кафе ООО «СК-Малышева» находится на втором месте – 21 балл, которое разделяет вместе с рестораном «Black Brilliant». На первом месте находится ресторан Sufra .

На рисунке 6 представлена оценка конкурентоспособности по категории «цена».

Данные рисунка 6 показывают, что ООО «СК-Малышева» имеет конкурентоспособные цены, однако ввиду своего относительно недавнего открытия имеет низкую оценку по критерию «проведение акций и предоставление скидок».



**Рис. 6. Оценка конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» по категории «цена», балл**

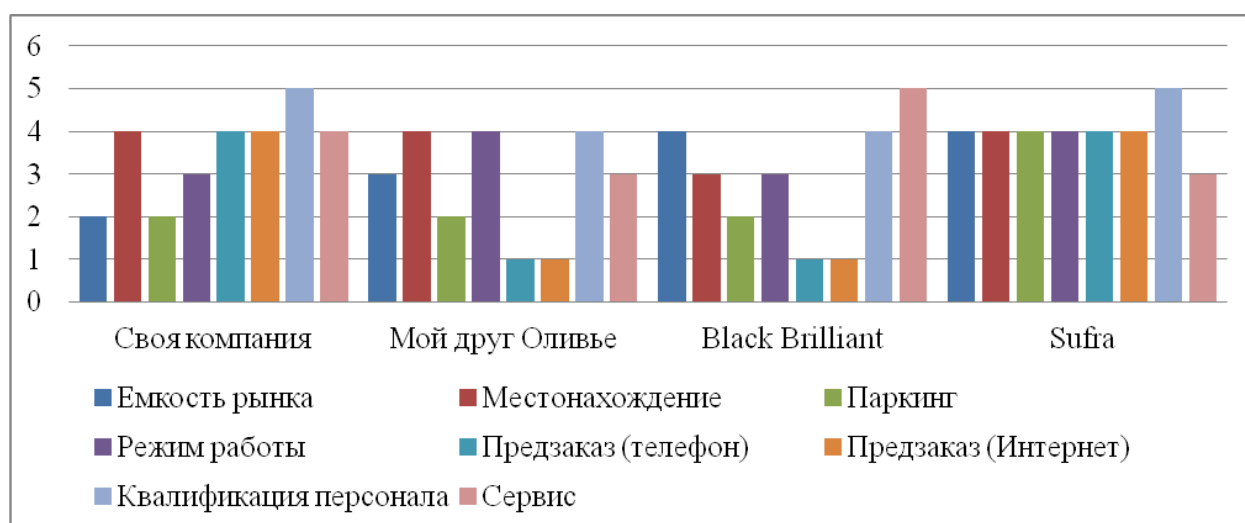
По критерию «конкурентоспособность цены» ООО «СК-Малышева» занимает третье место, которое делит с рестораном «Мой друг Оливье» (6 баллов).

На рисунке 7 представлена оценка конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» по категории «каналы сбыта».

По критерию «степень охвата рынка» ООО «СК-Малышева» набрало 2 балла, т. к. существует на рынке относительно недавно по сравнению с конкурентами. По наличию парковки конкурентоспособным является только ресторан «Sufra». Как известно, центр славится дефицитом парковки, что негативно влияет на посещаемость кофеен.

По критерию «заказ по телефону» ООО «СК-Малышева» набрало 4 балла, как и ресторан «Sufra», что положительно влияет на имидж предприятия. Место нахождения - 4 балла, т. к. ООО «СК-Малышева» располагается не в непосредственной близости от остановки общественного транспорта.

Возможность сделать заказ блюд по Интернету, безусловно, повышает конкурентоспособность ООО «СК-Малышева» (4 балла).



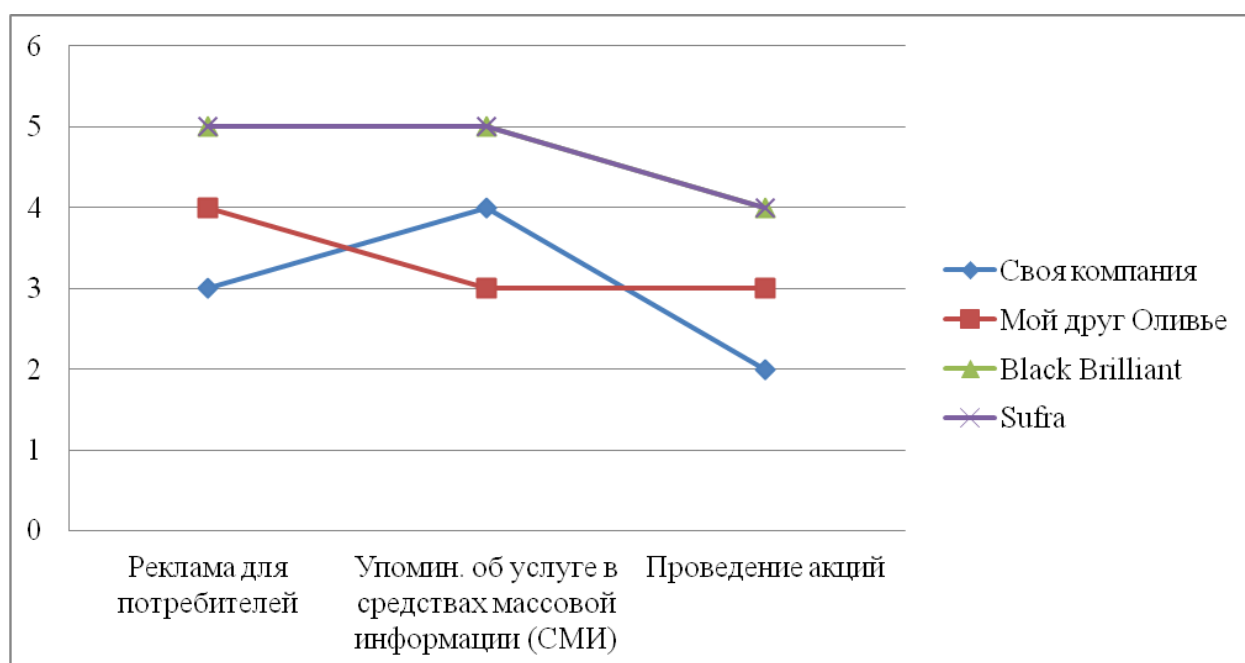
**Рис. 7. Оценка конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» по категории «каналы сбыта», балл**

Режим работы ООО «СК-Малышева» является стандартным для такого рода заведений, однако для увеличения пропускной способности возможно нужно рассмотреть целесообразность увеличения режима работы в будние дни в летние месяцы, оценка 3 балла.

Также ООО «СК-Малышева» имеет наивысший балл по квалификации обслуживания клиента - 5 баллов, однако сервисное обслуживание получило оценку 4 балла, т. к. иногда скорость подачи блюд потребителям не соответствует внутренним нормативам. Такое случается в наибольшие часы загруженности, или ввиду нехватки обслуживающего персонала.

Итого, по категории «каналы сбыта», ООО «СК-Малышева» находится на втором месте (28 баллов). Для повышения конкурентоспособности, ООО «СК-Малышева» необходимо активно продвигать свою продукцию посредством Интернет-продаж, что позволит увеличить степень охвата рынка. Также рекомендуется пересмотреть режим работы в будние дни в летние месяцы и увеличить график работы, что увеличит пропускную способность предприятия.

Рассмотрим оценку конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» по категории «методы продвижения продаж» (рис. 8).



**Рис. 8. Оценка конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» по категории «методы продвижения продаж», балл**

Данные рисунка 8 показывают, что по критерию «упоминание об услугах в средствах массовой информации» ООО «СК-Малышева» набрало наименьший балл. Затраты на рекламную кампанию также ниже, чем у конкурентов.

Таким образом, в качестве мероприятия ООО «СК-Малышева» можно предложить разработку рекламной кампании с целью привлечения

потребителей, продвижения своих услуг, повышения имиджевой составляющей. Данные мероприятия позволят ООО «СК-Малышева» повысить свою конкурентоспособность и увеличить объемы продаж.

Проведенная оценка конкурентоспособности показала, что ООО «СК-Малышева» находится на третьем месте среди конкурентов. Для повышения конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» необходимо грамотно планировать свои запасы, устанавливать хозяйственные связи только с надежными поставщиками.

### **2.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия общественного питания на примере ООО «СК-Малышева»**

Управление конкурентоспособностью означает, что организация предпринимает активные действия для повышения качества услуг, разнообразия ассортимента, изменения ценовой политики и проч. с целью повышения своей конкурентоспособности. Таким образом, цель ООО «СК-Малышева» - повышение конкурентоспособности.

При реализации мероприятий ООО «СК-Малышева» должно применять одну из базовых стратегий. В ООО «СК-Малышева» базовой стратегией является стратегия дифференциации.

Данная стратегия отвечает всем требованиям ООО «СК-Малышева» для поддержания и увеличения конкурентоспособности, т. к. целью ресторана является увеличение доли рынка. При этом ООО «СК-Малышева» способно предлагать различную продукцию.

Основные характеристики стратегии дифференциации ООО «СК-Малышева» представлены в таблице 16.



Применяя данную стратегию, ООО «СК-Малышева» может добиться конкурентных преимуществ и расширить рынок сбыта. Для реализации выбранной стратегии руководство ООО «СК-Малышева» должно не только придерживаться базовых принципов, но контролировать проведение мероприятий.

**Таблица 16.** Конкурентная стратегия дифференциации ООО «СК-Малышева»

Цели и методы обеспечения стратегии	Стратегия дифференциации
Стратегическая цель	Завоевание большей доли рынка
Основа конкурентного преимущества	Способность предложить покупателям нечто отличное от товаров конкурентов
Ассортимент производимой продукции	Много разновидностей товаров, возможности широкого выбора, упор на рекламу нескольких особо важных признаков дифференциации Товара.
Основной принцип организации производственной деятельности	Поиск новых способов лучше удовлетворить запросы покупателей
Принципы организации маркетинговой деятельности	1. Наделение товара всеми свойствами, которые покупатель готов оплатить 2. Взимания с покупателей премиальной цены для покрытия дополнительных затрат на обеспечение товара дополнительными свойствами
Методы поддержания стабильности стратегии	1. Информирование покупателей о достоинствах и преимуществах товара 2. Совершенствование товара 3. Укрепление имиджа за счет ставки на отличительных свойствах товара

По данным анализа конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» было выявлено, что низкая конкурентоспособность ООО «СК-Малышева» связана с низкими рекламными усилиями. В частности, ООО «СК-Малышева» уступает конкурентам по следующим критериям:

- проведение акций и предоставление скидок;
- недостаточная рекламная активность по сравнению с конкурентами;
- низкая имиджевая составляющая.

Анализ конкурентоспособности ООО «СК-Малышева» показывает, что ресторану для повышения конкурентоспособности необходимо запланировать следующие мероприятия (табл. 17).

Базовым мероприятием является разработка рекламной кампании, которая включает в себя и разработку акций, и продвижение продукции ООО «СК-Малышева» посредством Интернет-продаж. Подцелями можно считать: решение об увеличении режима работы ООО «СК-Малышева» и заключение договоров с руководителями близлежащих предприятий на обеспечение горячим питанием офисных сотрудников.

**Таблица 17.** Перечень мероприятий для повышения конкурентоспособности ООО «СК-Малышева»

Мероприятие	Результат
Разработка акций и скидок	Привлечение потребителей, увеличение лояльности потребителей
Активное продвижение своей продукции посредством Интернет-продаж	Увеличение степени охвата рынка
Увеличить режим работы в летние месяцы	Увеличение пропускной способности
Разработать рекламную кампанию	Продвижение своих услуг на рынке, повышение имиджа предприятия
Заключить договоры с офисными предприятиями на обслуживание сотрудников горячим питанием	Повышение объемов продаж

Проведем разработку рекламной кампании ООО «СК-Малышева». Для этого обозначим краткую характеристику целевой аудитории посетителей ООО «СК-Малышева», определенную сотрудниками ресторана в ноябре 2017 г. методом анкетирования (таблица 18).

**Таблица 18.** Целевая аудитория ООО «СК-Малышева»

Характеристика	Значение	Структура, %
1	2	3
Всего	Всего	100,0%
Пол	мужской	45,5%
	женский	54,5%

Продолжение табл. 18

1	2	3
Возраст	12-25 лет	26,5%
	25-40 лет	49,4%
	40-55 лет	24,2%
Образование	ниже среднего	9,2%
	среднее, среднее специальное	31,1%
	высшее	59,5%
Род занятий	руководитель	5,6%
	специалист	30,4%
	служащий	16,5%
	рабочий	5,1%
	предприниматель	1,6%
	студент	13,9%
Род занятий	домохозяйка	4,3%
	пенсионер	19,6%
	безработный	2,9%
Размер семьи	1	14,3%
	2	31,0%
	3	31,7%
	4 и более	23,1%
Уровень потребления	не всегда хватает даже на еду	4,7%
	хватает только на ежедневные расходы	19,1%
	хватает на еду и одежду, но не на бытовую технику	52,4%
	хватает на бытовую технику, но не автомобиль	19,9%
	хватает на все, кроме недвижимости	3,5%
	нет никаких финансовых ограничений	0,4%
Доход на душу, руб./месяц	до 3000	2,0%
	до 5000	18,0%
	до 7000	10,6%
	до 10000	18,7%
	до 15000	28,9%
	до 25000	13,1%
	более 25000	8,7%
Принятие решений о покупках	В семье	70,1%
	На работе	9,8%
Компьютеры и интернет	Пользуются Интернет в учебном заведении	0,3%
	Пользуются Интернет дома	24,6%
	Пользуются Интернет другом месте	0,8%
	Пользуются Интернет на работе	16,4%
	Пользуются ПК в другом месте	2,8%
	Пользуются ПК в учебном заведении	3,9%
	Пользуются ПК дома	43,8%
	Пользуются ПК на работе	29,2%
	Покупатели комплектующих к компьютерам	11,0%
Мобильная связь	Мобильный телефон	86,4%

1	2	3
Посещения за полгода	Бары, рестораны	27,6%
	Галереи, выставки, музеи	14,7%
	Казино	2,2%
	Кинотеатры	26,6%
	Концерты классической музыки	6,4%
Интенсивные покупатели (верхние 20-25% по уровню затрат на покупку)	Алкогольные напитки	21,0%
	Безалкогольные напитки	20,8%
	Бытовая химия	29,5%
	Кондитерские изделия, выпечка, торты	25,6%
	Лекарственные средства	26,7%
	Одежда, обувь	20,8%
	Парфюмерия, косметика	24,6%
	Табачные изделия	22,9%
	Аудио- и видео- кассеты, фототовары	20,1%

Основную группу потребителей оставляют люди в возрасте от 20 до 45 лет. Женщины посещают ООО «СК-Малышева» чаще, чем мужчины. Возраст наибольшей группы посетителей 25-40 лет; образование – высшее имеют 59,5 % посетителей; уровень потребления характеризуется как «хватает на еду и одежду» - 52,4 %.

Таким образом, целевая аудитория ООО «СК-Малышева» это семейные люди среднего возраста, имеющие высшее или средне-специальное образование, хотя бы раз в полгода посещают рестораны, имеют доход 15 000 руб. на члена семьи. Также являются активными пользователями Интернета дома и на работе.

Рассмотрим каналы продвижения ООО «СК-Малышева» для потенциальных потребителей (рис. 9).

У ООО «СК-Малышева» имеются разнообразные каналы связи с потенциальными клиентами. Их диапазон – от связей с общественностью, призванных формировать имидж предприятия или продукции, до персональной продажи с целью осуществления прямого сбыта.



**Рис. 9. Каналы продвижения рекламы ООО «СК-Малышева» для потенциальных потребителей**

Каждый канал продвижения продукции предлагает на выбор ряд инструментов. В зависимости от вида предлагаемой продукции или услуг ООО «СК-Малышева» может использовать следующие инструменты продвижения, как для привлечения реальных клиентов, так и для потенциальных (табл. 19).

**Таблица 19. Инструменты продвижения услуг ООО «СК-Малышева»**

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью
Объявления в прессе и на радио	Сообщение об акциях и скидках	Подборки для прессы
Отправления по почте (обеспечение горячим питанием сотрудников коммерческих предприятий)	Коммерческие предложения	Доклады
Видеофильмы	Развлекательные мероприятия	Ежегодные отчеты
Брошюры	Соревнования и игры	Благотворительные пожертвования
Плакаты	Премии и подарки	Стипендии
Справочники	Скидки	Публикации
Интернет	Скидки при встречной продаже	Лоббирование

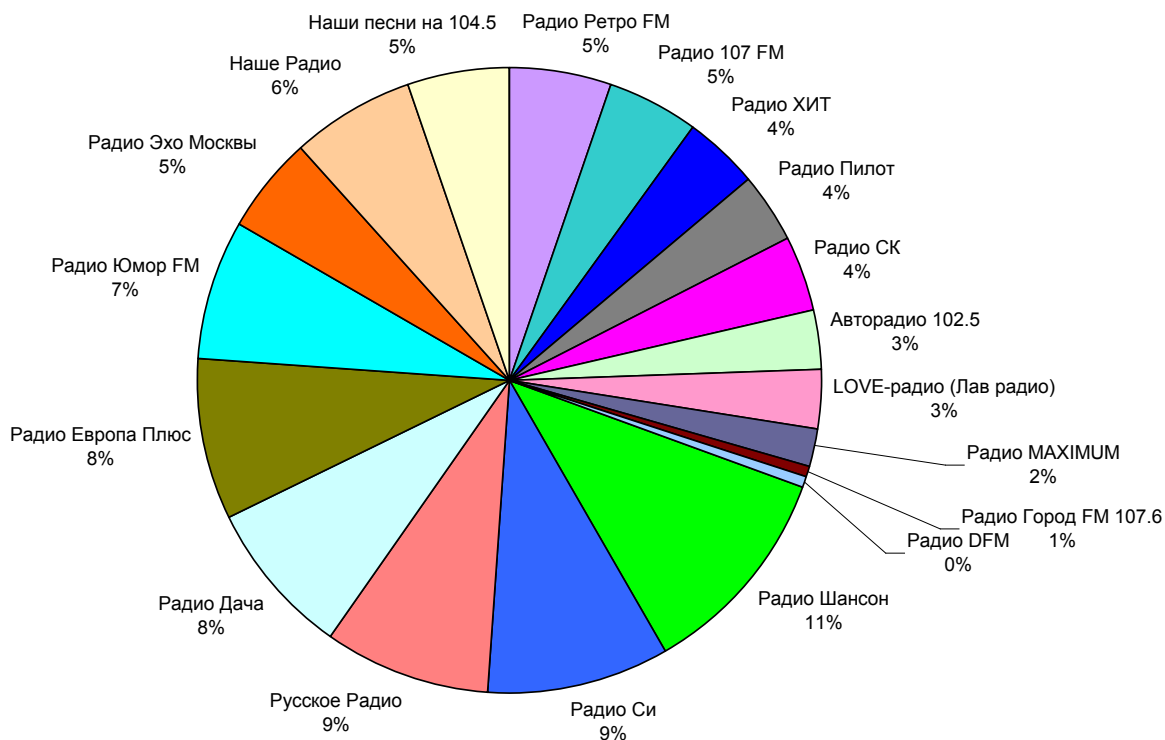
Наиболее целесообразной рекламой для ООО «СК-Малышева» являются такие инструменты, как:

- СМИ, радио;
- отправления по почте;
- каталоги, брошюры, листовки;
- Интернет (продвижение сайта, оплата хостинга, обновление информации, сообщение об акциях, услугах, ценах).

Перечисленные виды рекламы с одной стороны можно отнести к вариантам «эконом», а с другой стороны они характеризуются достаточно высокой эффективностью.

Рассмотрим каждый вид рекламы и проведем ее обоснование.

Радиореклама. Для выбора радиостанции используем данные Медиа-обзора за 2017 г. (рис. 10).



**Рис. 10. Доля в общем радиослушании по г. Екатеринбург, 2017 г.**

Как мы видим из представленных графиков наибольшая аудитория слушателей в следующих радиоканалах:

- Европа Плюс;
- Радио Шансон;
- Радио Си;
- Русское радио;
- Радио Дача;
- Юмор FM.

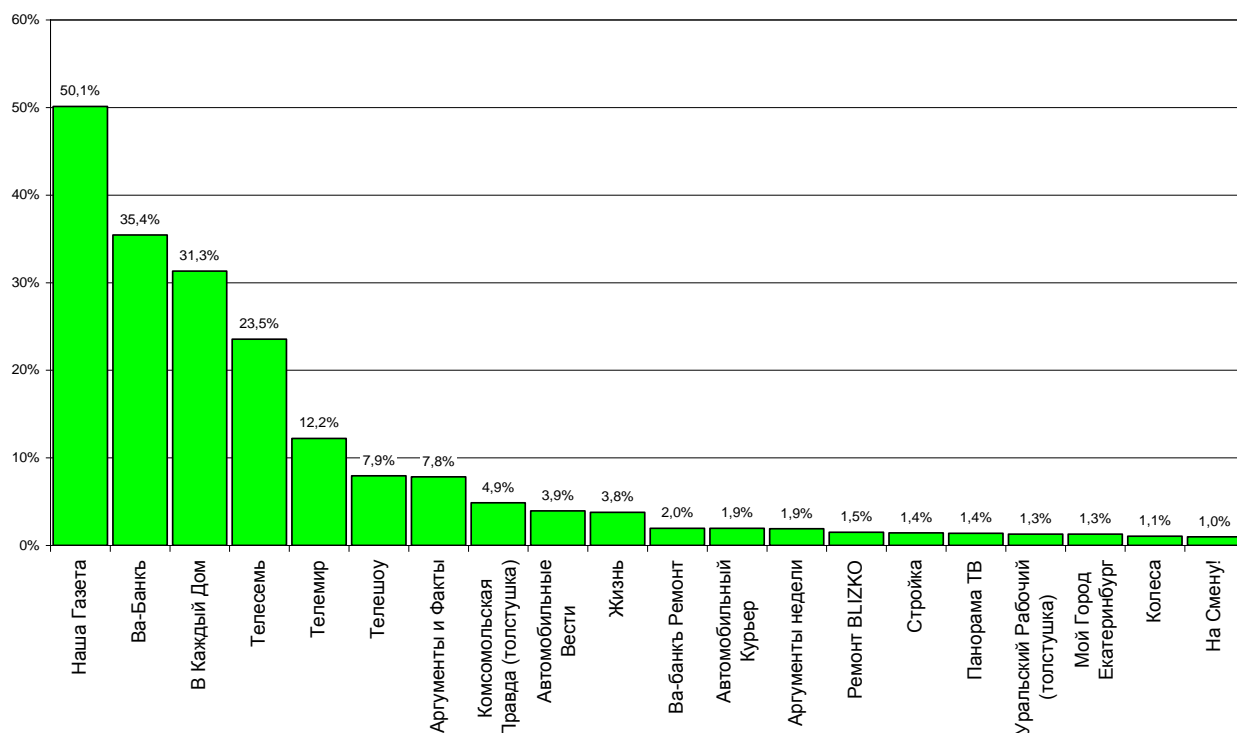
По данным Медиа-Обзора соответствие целевой аудитории ООО «СК-Малышева» на Радио Европа плюс и Радио Си имеет следующие составляющие (табл. 20).

**Таблица 20.** Аудитория радиостанций Европа плюс и Радио Си

Показатель	Структура на радиоканале, %	Структура ЦА ресторана, %
Род занятий: специалист	15,4%	30,4%
служащий	34,5%	16,5%
Возраст: 25-40 лет	25,2%	49,4%
Доход: до 15000	18,7%	28,9%
Пользуются Интернет: дома	26,6%	24,6%
Пользуются Интернет на работе	18,4%	16,4%
Посещают бары, рестораны	18,6%	27,6%

Согласно данным табл. 20, радиовещание на указанных каналах распространяется на целевую аудиторию ООО «СК-Малышева».

Далее рассмотрим рейтинги СМИ. На рисунке 11 представлены рейтинги еженедельных изданий.



**Рис. 11. Рейтинги еженедельных изданий, 2017 г.**

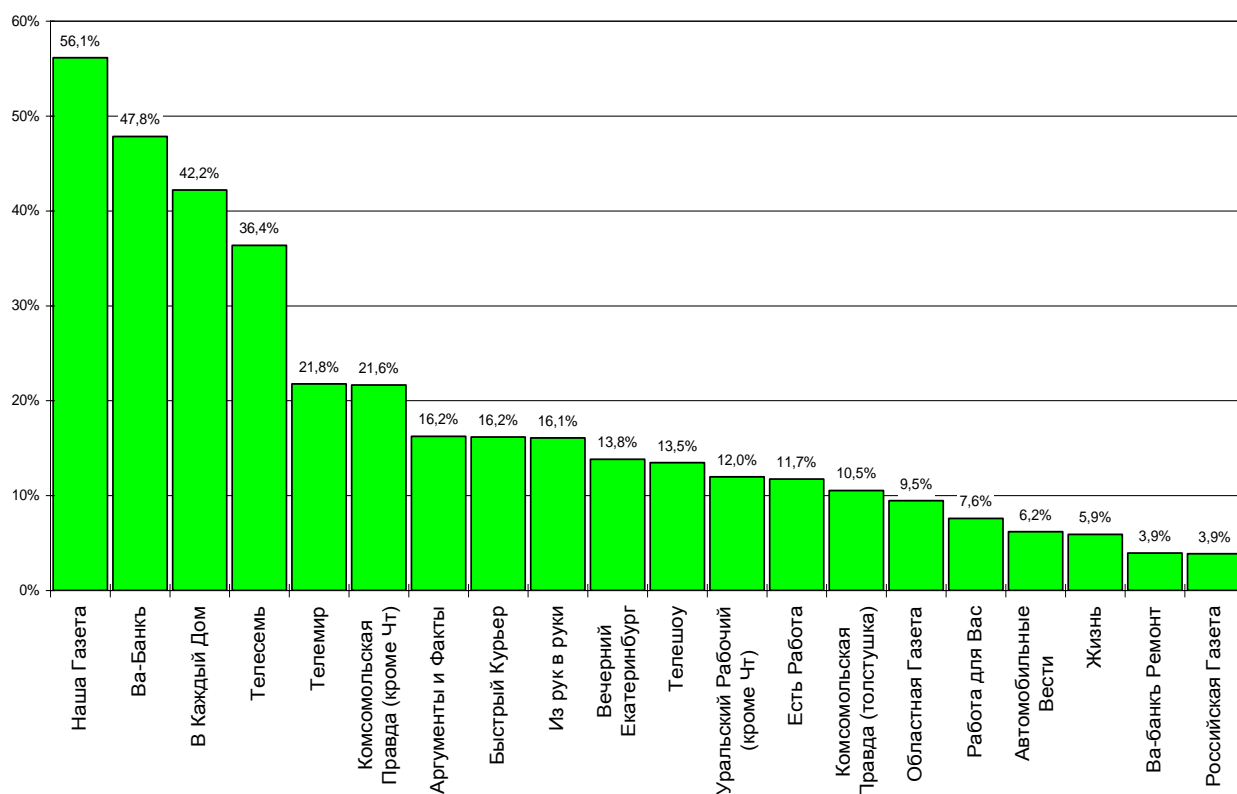
Наиболее высокий рейтинг имеют издания:

- Наша Газета;
- Ва-Банк;
- В каждый Дом;
- Телесемь.

Перечисленные издания, кроме Телесемь являются бесплатными и пользуются неизменной популярностью у жителей г. Екатеринбурга. Также они охватывают целевую аудиторию ООО «СК-Малышева», что позволяет принять решение о размещении рекламы в перечисленных изданиях.

Целесообразно, также рассмотреть охват аудитории по представленным изданиям (рис. 12).





**Рис. 12. Охват читателей за месяц**

Следует помнить о том, что газеты прочитываются не одним человеком, могут храниться и передаваться членам семьи и друзьям, что обеспечивает долговечность рекламных сообщений и их относительно высокую эффективность.

Также целесообразно рассмотреть размещение статей в журналах, поэтому в таблице 21 представлен рейтинг журналов и охват читателей.

Для рекламы ООО «СК-Малышева» подходят несколько журналов:

- Выбирай;
- Вкус;
- Сомелье.

Данные журналы не только охватывают целевую аудиторию ООО «СК-Малышева», но и являются профильными, что значительно повышает эффективность рекламных сообщений.

**Таблица 21.** Рейтинг журналов в целевой аудитории, 2016-2017 гг.

Издание	2016	2017
Cosmopolitan Урал	11,0%	15,8%
Я Покупаю	5,3%	8,2%
Стольник	4,0%	6,7%
Банзай	3,9%	5,7%
Выбирай	3,2%	3,8%
Ваш Досуг	2,7%	4,0%
Девять линий	2,1%	2,8%
Екатеринбург. Европа-Азия	1,7%	2,2%
Ле табуре	1,1%	1,4%
Бизнес&Жизнь	1,0%	1,2%
Современный Дом и Офис	1,0%	1,4%
Наши деньги-Екатеринбург	1,0%	1,1%
Уральская Медицина	1,0%	2,5%
Мегаполис&Здоровье	0,9%	2,4%
Вкус	0,8%	1,1%
Автостоп	0,8%	1,4%
The Chief	0,7%	0,8%
Сомелье	0,7%	1,1%
Урал Авто гид	0,5%	0,8%
Куда пойти учиться	0,5%	0,8%
Happy	0,5%	0,6%
Empire	0,5%	0,7%
СТИЛЬ-Авто	0,5%	0,7%
National Business	0,5%	0,5%
Бизнес журнал Свердловская область	0,4%	0,7%
Услуги для бизнеса и дома	0,3%	0,3%
Вторая половина	0,1%	0,4%
Гид по красоте и здоровью	0,1%	0,1%
Roadster	0,1%	0,1%
Мобильный Стил	0,0%	0,0%
Цена вопроса	0,0%	0,1%

При этом, ООО «СК-Малышева» предлагается применить инновационный подход к рекламе: предлагается простую модульную рекламу в журнал не ставить, потому что агрессивный маркетинг может раздражать потребителей. Вместо этого предлагается писать качественные тексты, которые заинтересуют читателей, и одновременно будут продвигать услуги ресторана, а также формировать потребности клиентов, но не напрямую, а косвенно. Таким примером может стать не только сообщение о

возможности приготовить блюда на заказ, но и предлагаемый читателям рецепт блюда, либо советы врачей о здоровом образе жизни.

При этом данная реклама может доносить до аудитории куда более подробную информацию, чем в обычном рекламном модуле, и не вызывать при этом у читателя негативных эмоций, которые часто возникают при агрессивном маркетинге с помощью прямой рекламы.

Таким образом, в соответствии с рейтингами и тематикой предлагается использовать журналы: «Выбирай» и «Вкус». Перечисленные журналы выгодно отличает качественная бумага, цветной глянец, подборка актуальных статей, распространение в общественных местах, приемлемые цены.

Также в рекламную кампанию предлагается включить почтовую рассылку по микрорайону для коммерческих предприятий, в котором находится исследуемое предприятие. Наполнение в почтовой рассылке также предлагается формировать не в виде рекламы, а в виде напечатанных статей, красиво и красочно оформленных на бумаге хорошего качества. Предпочтительный вид – брошюра.

Сроки проведения рекламы – 2018 год. Основной целью рекламы является увеличение доли рынка. Для достижения цели будут использованы печатные издания, ресурсы телевидения (бегущая строка), система скидок.

Для увеличения информирования среди новых клиентов о возможности сделать заказ на блюда по телефону или Интернет, предлагается запустить бегущую строку по телевидению (10 канал).

В настоящее время ООО «СК-Малышева» необходимы следующие виды рекламы:

– имидж-реклама. Она поможет ознакомить потенциальных пользователей с услугами, с их назначением, а также с направлениями деятельности, с теми преимуществами, которые получает покупатель, обращаясь в ресторан; создать благоприятное впечатление именно о данных

услугах и продукции; закрепить в сознании широкого круга людей положительный образ услуг

- стимулирующая реклама. Направлена на стимулирование, поощрение потребностей потребителей. Данный вид рекламы ООО «СК-Малышева» необходимо адресовать как можно точнее своим потребителям, которые пользуются услугами заказа блюд. В ней важно подчеркнуть преимущества предоставляемых услуг по сравнению с услугами, которые предоставляют конкуренты. Например, ООО «СК-Малышева» может делать акцент на удобное расположение, часы работы, выгодные условия оплаты, качество обслуживания, доставку до потребителя, то есть все свои возможные плюсы

- поддерживающая реклама (реклама стабильности). В ней можно использовать какие-либо достижения ООО «СК-Малышева».

Таким образом, мы рассмотрели основные мероприятия, которые необходимы ООО «СК-Малышева» для повышения своей конкурентоспособности. Основными мероприятиями являются:

- разработка рекламной кампании (составление медиа-плана);
- заключение договоров с коммерческими предприятиями на обслуживание горячим питанием;
- изменение режима работы.

Перейдем к экономическому обоснованию предложенных мероприятий.

Для оценки эффективности проведем формирование затрат по всем мероприятиям (табл. 22).

Итоговые затраты на рекламу составят 493 тыс. руб. Предполагается, что разработанная рекламная кампания привлечет дополнительно 8 % клиентов. Таким образом, количество дополнительных клиентов за год составит 6 254 чел. (78 176 клиентов в 2017 г. x 8 %).

**Таблица 22.** Сводная таблица затрат на рекламу ООО «СК-Малышева»

Способ рекламы	Сумма за год, тыс. руб.
Директ-мэйл ПОЧТА	56,8
Реклама на радио	44,2
Реклама в СМИ (2 источника) /включает написание статьи, оплату услуг агентства, размещение и проч./	384
Бегущая строка, местный канал	8
ИТОГО:	493

Дополнительный товарооборот можно рассчитать исходя из среднего чека клиента, который составляет 550 руб.

$$\text{ДПто} = 550 \times 6\,254 = 3\,439,7 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем фактическую пропускную способность ООО «СК-Малышева» исходя из режима работы.

Режим работы с воскресенья по четверг с 10:00 до 00:00 (14 часов) и в пятница-суббота с 10:00 до 03:00 (17 часов).

ООО «СК-Малышева» работает 360 дней в году (количество дней за вычетом праздничных). Количество мест 60, количество столиков 20. В 2018 году 52 недели. В 2018 году 52 пятницы и 52 субботы.

Таким образом, количество рабочих часов с ВС по ЧТ составляет:  $(360 - 104) \times 14 \text{ час.} = 3\,584 \text{ часа}$ . С ПТ по СБ:  $104 \times 17 \text{ час.} = 1\,768 \text{ час}$ .

Итого календарный фонд в год составляет 5 352 рабочих часа.

В ООО «СК-Малышева» в среднем максимальная загрузка составляет 40 человек в час. Исходя из этих данных, рассчитаем максимальную пропускную способность ресторана.

Максимальная пропускная способность ООО «СК-Малышева» составляет 214 080 чел/год  $(40 \times 5\,352)$ .

Фактическая пропускная способность составляет 36,52 % или 78 176 чел/год. В день получаем 217 чел.

При увеличении работы ООО «СК-Малышева» с ВС по ЧТ на 1 час, также увеличит календарный фонд рабочих часов, который составит  $5\,352 + 260$   $(5 \text{ дней} \times 1 \text{ час} \times 52 \text{ недели}) = 5\,612 \text{ часов}$  в год. В таблице 23

представлены сводные показатели работы ООО «СК-Малышева» при увеличении пропускной способности.

**Таблица 23.** Влияние увеличения режима работы ООО «СК-Малышева» на товарооборот

Показатели	2017	2018	Отклонение	
			асб. ед.	в %
Календарный фонд, час.	5 352	5 612	260	104,63
Пропускная способность, чел.	78 176	88 576	10 400	111,74
Пропускная способность, %	39	41,4	2,4	105,8
Количество клиентов в день	217	246	29	111,8
Рост товарооборота, тыс. руб.	42 996,8	48 716,8	5 720	111,74

Данные таблицы 23 показывают, что увеличение календарного фонда с 5 352 до 5 612 часов позволит ООО «СК-Малышева» увеличить пропускную способность на 10 400 человек в год. Рост товарооборота за счет увеличения календарного фонда составит 11,74 % или 5 720 тыс. руб. в год.

Необходимо отметить, что вечерние часы привлекательны для посетителей, имеющих автомобили (отсутствие пробок), также ООО «СК-Малышева» будет привлекательно жителям микрорайона для семейного отдыха в качестве приятного уютного места.

Рассмотрим мероприятие – обеспечение сотрудников близлежащих офисов горячими обедами. По данным 2ГИС в микрорайоне располагается порядка 80 предприятий. По данным телефонного опроса было выявлено, что в среднем 8 сотрудников от 22 предприятий готовы оплачивать услуги ООО «СК-Малышева». В таблице 24 представлены расчетные данные.

По данным таблицы 24 видно, что при эффективности рекламы 5 %, ООО «СК-Малышева» и цене бизнес-ланча 259 руб. дополнительный товарооборот в день составит 45,5 тыс. руб. Количество рабочих дней в 2018 году за исключением праздников и выходных составляет 247 дней, итоговый дополнительный товарооборот составит 11 238,5 тыс. руб.

**Таблица 24.** Заключение договоров с предприятиями на комплексное обслуживание

Показатель	Расчет
Количество предприятий, шт.	22
Количество откликов по рекламе, %	5
Среднее количество человек на предприятии, чел.	8
Цена бизнес-ланча, руб.	259
Итого дополнительный товарооборот в день, тыс. руб.	45,5
Итого рабочих дней в году, дн.	247
Итого дополнительный товарооборот в год, тыс. руб.	11 238,5

В таблице 25 представлены данные по эффективности.

**Таблица 25.** Влияние на товарооборот заключения договоров с предприятиями на обслуживание сотрудников горячим питанием

Показатель	2017	2018	Отклонение	
			в абс.ед.	в %
Товарооборот, тыс. руб.	42 996,8	54 235,3	11 238,5	120,72

Данные таблицы 25 показывают, что увеличение товарооборота ООО «СК-Малышева» составит на 20,72 % больше по отношению к показателям 2017 года. При этом важно отметить то, что затраты на рекламную кампанию ниже, чем дополнительный доход ( $493 \text{ тыс. руб.} / 11\,238,5 = 0,044$ )

Составим сводную таблицу эффективности по всем мероприятиям (табл. 25).

**Таблица 26.** Оценка эффективности мероприятий ООО «СК-Малышева»

Мероприятие	Влияние на товарооборот, тыс. руб.	Удельный вес в структуре, %	Рост темпов товарооборота, %
Увеличение режима работы на 1 час	5 720	28,04	111,74
Заключение договоров с предприятиями на обеспечение сотрудников горячим питанием	11 238,5	55,1	120,72
Проведение рекламной кампании	3 439,7	16,86	107,41
ИТОГО	20 398,2	100,0	132,18

Данные таблицы 26 показывают, что проведение всех мероприятий способно повысить товарооборот ООО «СК-Малышева» на 20 398,2 тыс. руб. или 132,18 %, что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий и о хороших резервах роста.

Наибольший удельный вес в предложенных мероприятиях составляет услуга – заключение договоров с предприятиями – 55,1 %, дополнительный доход составит 11 238,5 тыс. руб. Рекламная кампания в структуре имеет вес 16,86 %, дополнительный доход равен 3 439,7 тыс. руб. Мероприятия по увеличению пропускной способности принесет ООО «СК-Малышева» дополнительно 5 720 тыс. руб., удельный вес 28,04 %.

Безусловно, проведение предложенных мероприятий положительно скажется на уровне конкурентоспособности ООО «СК-Малышева». Так, за счет увеличения режима работы, проведения акций и предоставления скидок, за счет проведения рекламной кампании повысятся балльные оценки ресторана, что приведет, в свою очередь, к более высоким показателям конкурентоспособности.

*Выводы по второй главе.* При реализации мероприятий ООО «СК-Малышева» должно применять одну из базовых стратегий. В ООО «СК-Малышева» базовой стратегией является стратегия дифференциации.

Данная стратегия отвечает всем требованиям ООО «СК-Малышева» для поддержания и увеличения конкурентоспособности, т. к. целью ресторана является увеличение доли рынка. При этом ООО «СК-Малышева» способно предлагать различную продукцию.

Предложено реализовать следующие мероприятия: разработка акций и скидок, активное продвижение своей продукции посредством Интернет-продаж, увеличить режим работы в летние месяцы, разработать рекламную кампанию, заключить договоры с офисными предприятиями на обслуживание сотрудников горячим питанием.

Наибольший удельный вес в предложенных мероприятиях составляет услуга – заключение договоров с предприятиями – 55,1 %, дополнительный



доход составит 11 238,5 тыс. руб. Рекламная кампания в структуре имеет вес 16,86 %, дополнительный доход равен 3 439,7 тыс. руб. Мероприятия по увеличению пропускной способности принесет ООО «СК-Малышева» дополнительно 5 720 тыс. руб., удельный вес 28,04 %.

За счет увеличения режима работы, проведения акций и предоставления скидок, за счет проведения рекламной кампании повысятся балльные оценки ресторана, что приведет, в свою очередь, к более высоким показателям конкурентоспособности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное нами исследование в выпускной квалификационной работе по теме «Повышение конкурентоспособности предприятия общественного питания» позволяет нам сделать следующие выводы.

Изучение теоретических основ конкурентоспособности показало, что в настоящее время не существует единого определения понятия «конкурентоспособности». Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается либо отдельное предприятие, либо отрасль или вся экономика в целом. Различные определения конкурентоспособности, приводимые в научной литературе, как правило, не противоречат, а скорее дополняют друг друга, т.е. охватывают отдельные сферы.

Исследование деятельности ООО «СК-Малышева» позволяет сделать вывод о том, что ресторан специализируется на производстве и реализации блюд русской, европейской и японской кухни, бизнес-ланчей.

Результаты хозяйственной деятельности ООО «СК-Малышева» заслуживают положительной оценки. Прибыль предприятия указывает на то, что ресторан ежегодно получает от своей деятельности положительный результат и является рентабельным; в ООО «СК-Малышева» отсутствуют случаи производственного травматизма; качество труда персонала, уровень трудовой дисциплины, социально-психологический климат в организации оцениваются положительно.

Для повышения конкурентоспособности ресторана необходимо активно продвигать свою продукцию посредством Интернет-продаж, что позволит увеличить степень охвата рынка. Также рекомендуется пересмотреть режим работы в летние месяцы и увеличить график работы на

1 час с воскресенья по четверг, что увеличит пропускную способность ресторана. По итогам оценки конкурентоспособности по методам продвижения предприятия и услуг, в качестве мероприятия ООО «СК-Малышева» можно предложить разработку рекламной кампании с целью привлечения потребителей, продвижения своих услуг (производство и реализация блюд с доставкой клиенту), повышения имиджевой составляющей. Данные мероприятия позволят ООО «СК-Малышева» повысить свою конкурентоспособность и увеличить объемы продаж. Также для увеличения объемов сбыта ООО «СК-Малышева» предлагается заключить договора с офисными предприятиями на обслуживание сотрудников горячим питанием. При реализации мероприятий организация должна применять одну из базовых стратегий. В ООО «СК-Малышева» базовой стратегией является стратегия дифференциации. Наиболее целесообразной рекламой для ООО «СК-Малышева» являются такие инструменты, как: СМИ, радио, отправления по почте, каталоги, брошюры, листовки, Интернет (продвижение сайта, оплата хостинга, обновление информации, сообщение об акциях, услугах, ценах).

Проведение всех мероприятий способно повысить товарооборот ООО «СК-Малышева» на 20 398,2 тыс. руб. или 132,18 %, что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий и о хороших резервах роста в ресторане. При этом затраты на проведение мероприятий ниже, чем дополнительный товарооборот.

Безусловно, проведение предложенных мероприятий положительно скажется на уровне конкурентоспособности ООО «СК-Малышева». Так, за счет увеличения режима работы, проведения акций и предоставления скидок, за счет проведения рекламной кампании повысятся балльные оценки ресторана, что приведет, в свою очередь, к более высоким показателям конкурентоспособности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий / Г.Д. Антонов, О.И. Иванова, В.М. Тумин. М.: Инфра-М, 2016. – 348 с.
2. Афонин А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса / А.М. Афонин. М.: А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков, 2018. – 200 с.
3. Бабинян Н. Повышение конкурентоспособности предприятия на отраслевом рынке / Н. Бабинян. М.: LAP, 2015. – 132 с.
4. Беспалов М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России / М.В. Беспалов. М. ИНФРА-М, 2016. – 232 с.
5. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и продукции / Д.С. Воронов. М.: Синергия, 2015. – 49 с.
6. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. М.: Юрайт, 2017. – 570 с.
7. Голиков И.А. Особенности содержания понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» / И.А. Голиков // Российское предпринимательство, 2016. Том 17. № 10. – С. 1251–1264.
8. Голубков Е.Б. Маркетинг для профессионалов: практический курс / Е.Б. Голубков. М.: Юрайт, 2017. – 480 с.
9. Даниленко Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки / Н.Н. Даниленко, Е.А. Арбатская. М.: Руайнс, 2016. – 160 с.
10. Дорман В.Н. Основы коммерческой деятельности: учеб. пособие / В.Н. Дорман. М.: Юрайт, 2016. – 134 с.

11. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н.В. Еремеева. М.: Юрайт, 2017. – 194 с.
12. Иванов М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности: учеб. пособие / М.Ю. Иванов, М.В. Иванова. М.: Инфра-М, 2016. – 96 с.
13. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия / Т.А. Ивашенцева. М.: КноРус, 2016. – 284 с.
14. Ильин А.С. Реклама в коммуникационном процессе / А.С. Ильин. М.: Кнорус, 2017. – 144 с.
15. Казакова Н.А. Маркетинговый анализ: учеб. пособие / Н.А. Казакова. М.: Инфра-М, 2017. – 240 с.
16. Карпова С.В. Брендинг / С.В. Карпова, И.К. Захаренко. М.: Юрайт, 2017. – 440 с.
17. Карпова С.В. Рекламное дело / С.В. Карпова. М.: Юрайт, 2017. – 432 с.
18. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. М.: Инфра-М, 2015. – 184 с.
19. Коноваленко В.А. Основы интегрированных коммуникаций: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. М.: Юрайт, 2017. – 486 с.
20. Коноваленко В.А. Реклама и связи с общественностью: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. М.: Юрайт, 2017. – 384 с.
21. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: учебник / А.В. Коротков. М.: Юрайт, 2017. – 608 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. М.: Альпина Паблишер, 2015. – 211 с.
23. Кузьмина Е.Е. Маркетинг: учебник / Е.Е. Кузьмина. М.: Юрайт, 2017. – 386 с.
24. Кузьмина О.Г. Бренд-менеджмент: учеб. пособие / О.Г. Кузьмина. М.: Инфра-М, 2017. – 176 с.

25. Купцов М.М. Инновации как основа конкурентоспособности предприятия / М.М. Купцов. М.: Синергия, 2015. – 184 с.
26. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. М.: Юрайт, 2017. – 438 с.
27. Маркетинг: теория и практика / Под ред. С.В. Карповой. М.: Юрайт, 2017. – 416 с.
28. Маркетинг: учебник / Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Юнити-Дана, 2017. – 216 с.
29. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Вильямс, 2017. – 672 с.
30. Морозов Г.Б. Предпринимательская деятельность: учеб. пособие / Г.Б. Морозов. М.: Юрайт, 2017. – 420 с.
31. Наумов В.Н. Рынки информационно-коммуникационных технологий и организация продаж: учебник / В.Н. Наумов. М.: Инфра-М, 2017. – 404 с.
32. Наумов В.Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. М.: Инфра-М, 2017. – 272 с.
33. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. М.: Дашков и Ко, 2015. – 259 с.
34. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга / О.К. Ойнер. М.: Юрайт, 2017. – 352 с.
35. Основы маркетинга: учебник и практикум / Под ред. Н.М. Кондратенко. М.: Юрайт, 2017. – 410 с.
36. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. М.: КноРус, 2016. – 120 с.
37. Поляков В.А. Разработка и технологии производства рекламного продукта: учебник / В.А. Поляков, А.А. Романов. М.: Юрайт, 2017. – 502 с.

38. Романова А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А.И. Романова. М.: Синергия, 2015. – 149 с.
39. Симунина Т.А. Экономика предприятия / Т.А. Симунина. М.: КноРус, 2016. – 244 с.
40. Синяева И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности: учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. М.: Дашков и Ко, 2015. – 266 с.
41. Синяева И.М. Основы рекламы: учебник / И.М. Синяева, О.Н. Жильцова, Д.А. Жильцов. М.: Юрайт, 2017. – 131 с.
42. Синяева И.М. Реклама и связи с общественностью: учебник / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, Д.А. Жильцов. М.: Юрайт, 2017. – 552 с.
43. Соловьев Б.А. Маркетинг / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. М.: Инфра-М, 2017. – 336 с.
44. Тактаров Г.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски / Г.А. Тактаров, Е.М. Григорьева. М.: КноРус, 2015. – 256 с.
45. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность / Ю.В. Тарануха. М.: Русайнс, 2017. – 336 с.
46. Тультаев Т.А. Маркетинг услуг / Т.А. Тультаев. М.: Инфра-М, 2017. – 208 с.
47. Управление конкурентоспособностью: теория и практика / Под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. СПб.: Юрайт, 2015. – 448 с.
48. Управление маркетингом: учеб. пособие / И.М. Синяева. М.: Вузовский учебник, 2017. – 416 с.
49. Шарафутдинова Н.С. Управление конкурентоспособностью организации / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. М.: Русайнс, 2017. – 136 с.
50. Шацких Е.А. Предложения по повышению конкурентоспособности российских предприятий / Е.А. Шацких. М.: Синергия, 2013. – 84 с.

51. Федеральный Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 01.05.2017 г.) <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305)>.

52. Федеральный Закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006г. № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017 г.) <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/)>.

53. Федеральный Закон «О рекламе» от 13 марта 2006г. № 38-ФЗ (ред. от 31.12.2017 г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968)>.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Функциональные обязанности подразделений

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Общие и специальные функции	Количество сотрудников
Управляющий	Получение прибыли, определение направления развития организации	Обеспечение стабильную работу организации и дать людям возможность зарабатывать, обеспечение должного уровня функционирования предприятия и постоянная работа над его совершенствованием	Контроль подчиненных, контроль работы организации.	1
Менеджер	Создание условий для удовлетворения потребностей клиентов.	<p>Обеспечение бесперебойной работы ресторана.</p> <p>Принятие мер к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.</p>	<p>Осуществление контроля за рациональным оформлением зала, барных стоек, витрин, и т.д.</p> <p>Рассмотрение претензий, связанных с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проведение соответствующих организационно-технических мероприятий.</p> <p>Контроль соблюдения работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.</p> <p>Принятие заказов и разработка планов проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов.</p> <p>Информирование руководства организации об</p>	2

			<p>имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принятие мер к их ликвидации.</p> <p>Составление графика работы официантов, хостес, барменов.</p> <p>Выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя.</p>	
Шеф-повар	<p>Удовлетворение потребностей в питании различных категорий потребителей с учетом предоставления разнообразных услуг в области питания.</p>	<p>Участие в разработке бюджета производства и реализации общего плана организации.</p> <p>Планирует закупки продуктов от поставщиков, потребность в работниках производства и материальные затраты на оплату их труда.</p>	<p>Разрабатывает рецептуры блюд и меню в соответствии с концепцией предприятия питания и с учетом современных тенденций в индустрии питания и гостеприимства. Совершенствует продукцию производства (блюда, меню и услуги в области питания). Участвует в планировании работы производства и организации рабочих мест работников производства. Осуществляет отбор и расстановку работников производства. Контролирует движение запасов продуктов, товаров и расходных материалов на производстве. Ежедневно составляет текущие планы на день и бизнес-прогнозы на следующий день, отбирает продукты по типу, количеству и качеству в соответствии с меню и ожидаемым спросом на продукцию производства, разъясняет</p>	1

			<p>обязанности работникам производства, снимает пробы с блюд, проверяет их на запах, цвет и консистенцию, осуществляет контроль выпуска и себестоимости продукции производства и доходов от ее реализации, анализирует результаты деятельности производства.</p>	
Старший повар	<p>Удовлетворение потребностей посетителей через качество приготовленных блюд.</p>	<p>Обеспечение бесперебойной работы кухни, и качественной отдачи блюд.</p>	<p>Участвует в планировании работы производства и организации рабочих мест работников производства.</p> <p>Контроль работы на всех цехах.</p>	2
Повар	<p>Приготовление качественных блюд, удовлетворяющих потребности посетителей.</p>	<p>Подготовка основной продукции, входящей в меню, и готовка обедов для персонала.</p>	<p>Подготовка основной продукции, входящей в меню, и готовка обедов для персонала, строго соблюдая технологический процесс и согласно установленным рецептам;</p> <p>Соблюдение правил товарного соседства и ротации продуктов, контроль сроков реализации продуктов;</p> <p>Отпускать готовые блюда строго по чекам;</p> <p>Заранее (вечером предыдущего дня) делать заготовки для продукции из меню и обедов на текущий день;</p> <p>Поддерживать чистоту и порядок на кухне и на своем рабочем месте в соответствии с требованиями СЭС;</p>	16

			<p>Своевременно информировать старшего повара об отсутствии продуктов, о неисправностях инвентаря, сантехники;</p> <p>Выполнять разовые поручения администрации, связанные с производственными процессами;</p>	
Старший бармен	Организация качественной и бесперебойной работы бара.	Обеспечивает четкое и вежливое обслуживание гостей и персонала, действуя в рамках как гостиничных, так и государственных правил.	<p>Приготовление и подача напитков гостям и официантам бара в соответствии со стандартами.</p> <p>Получая напитки со склада, сверяет с заявкой количество и объем.</p> <p>Отвечает за содержание в чистоте бара и прилегающих к нему помещений, сохранность напитков, поставляемых в бар, оформляет витрину бара, подготавливает аксессуары к напиткам (лимоны, орехи, оливки и т.п.).</p> <p>Принимает аттестацию у официантов.</p>	1
Бармен	Приготовление качественных напитков в соответствии с потребностями посетителей.	Обеспечивает четкое и вежливое обслуживание гостей и персонала, действуя в рамках как гостиничных, так и государственных правил.	<p>Приготовление и подача напитков гостям и официантам бара в соответствии со стандартами.</p> <p>Отвечает за содержание в чистоте бара и прилегающих к нему помещений, сохранность напитков, поставляемых в бар, оформляет витрину бара, подготавливает аксессуары к напиткам (лимоны, орехи, оливки и т.п.).</p>	4

Хостес	Создание комфортных условий для посетителей ресторана.	Обеспечение эффективного и культурного обслуживания посетителей ресторана.	<p>Встречает и принимает гостей.</p> <p>Сопровождает гостей к столу, подает меню.</p> <p>Контролирует текущую ситуацию по заполнению посадочных мест.</p> <p>Резервирует столы по телефону и лично.</p>	7
Технический персонал	Чистота в зале и на подсобных помещениях.	Обеспечение чистоты во всем ресторане.	Обеспечивать надлежащее санитарное состояние всего ресторана, торгово-технологического оборудования и инвентаря, посуды.	6
Кассир	Бесперебойное осуществление расчета посетителей и процесса доставки.	<p>Расчет посетителей ресторана.</p> <p>Оформление и сборка заказов на вынос и доставку.</p>	<p>Осуществление операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с выдачей чека покупателю, используя в работе контрольно-кассовую машину.</p> <p>Передача в соответствии с установленным порядком денежные средства менеджеру ресторана.</p> <p>Составление кассовую отчетность.</p> <p>Принятие и сборка заказов на доставку и на вынос.</p>	2
Официант	Удовлетворение потребностей посетителей.	Обслуживание посетителей.	<p>Сервировка стола;</p> <p>Обслуживание посетителей по стандартам ресторана;</p> <p>Поддержание чистоты на закрепленной зоне.</p>	18
Гардеробщик	Обеспечение сохранность вещей, сданных на хранение	Осуществление процесса временного хранения верхней одежды посетителей.	Принимает на хранение верхнюю одежду, головные уборы и другие личные вещи от посетителей (кроме ценных вещей,	2

			<p>драгоценностей и денег).</p> <p>Выдает посетителям жетоны с указанием номера места хранения вещей и выдает одежду и другие вещи только при предъявлении жетона.</p> <p>Содержит в чистоте и порядке помещения гардероба.</p>	
Курьер	Удовлетворение клиентов через качественную доставку.	Функционирование доставки в ресторане.	<p>Доставка по назначению заказанных блюд в соответствии с условиями договора.</p> <p>Доставка денежных средств от клиентов.</p> <p>Выполнение отдельных служебных поручений руководителя.</p>	2
Охранник	Обеспечение безопасности в ресторане.	Обеспечивать порядок на охраняемом объекте.	<p>Пресекать правонарушения со стороны посетителей и персонала.</p> <p>Немедленно реагировать на сообщения персонала о правонарушениях в зале.</p>	2
Грузчик	Осуществление бесперебойной работы кухни.	Осуществление погрузки и выгрузки различных грузов.	<p>Производит вынос производственного мусора по цехам в мешках, ящиках, при этом завязывает их, складировать в мусорный контейнер .</p> <p>По окончании рабочего дня выносит весь мусор из предприятия и прилегающей территории.</p> <p>Осуществляет погрузку и выгрузку различных грузов.</p>	2

			<p>Доставляет грузы в цеха.</p> <p>Выполняет различные дополнительные работы по поручению администрации.</p>	
--	--	--	--	--

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник
Анализ среды	получение информации о событиях, происходящих вне предприятия	Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций
Барьеры проникновения на рынок	практика бизнеса или условия, затрудняющие появление нового предприятия на рынке	Шарафутдинова Н.С. Управление конкурентоспособностью организации
Внешняя среда	окружение, в котором предприятие осуществляет хозяйственную деятельность	Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность
Внутренняя среда	функциональные структуры предприятия	Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга
Издержки (затраты)	выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей на производство, обращение и сбыт продукции	Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и продукции
Конкурентоспособность	совокупность потребительских свойств данного продукта, характеризующая его отличие от продукта-конкурента. Способность продукта соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период	Даниленко Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки
Конкурентоспособность товара	относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара – конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение	Голиков И.А. Особенности содержания понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность»
Конкурентоспособность предприятия	относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей покупателей и по эффективности производственной деятельности	Афонин А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса
Конъюнктура рынка	экономическая ситуация, складывающаяся на рынке, характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активности, ценами, объемами продаж	Шацких Е.А. Предложения по повышению конкурентоспособности российских предприятий



Понятие	Определение	Источник
Объем спроса	то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течении определенного промежутка времени	Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность
План маркетинга	документ, содержащий описание целевого рынка, маркетинговых целей, бюджет и график исполнения программы	Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга
Предприятие	самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли	Романова А.И. Конкурентоспособность предприятия: мет оды оценки, стратегии повышения
Рынок	система экономических, юридических, социальных отношений, связывающих производителей и потребителей товаров и услуг	Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и продукции
Сегмент рынка	особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров и предприятий, которые имеют некоторые общие признаки	Бабинян Н. Повышение конкурентоспособности предприятия на отраслевом рынке
Стратегия маркетинга	генеральная программа действий на рынке с четко сформулированными целями, путями их достижения и необходимыми ресурсами	Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы
Экономическая эффективность	показатель, рассчитываемый как отношение результата к затратам, необходимым для достижения этого результата	Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций